Diplomarbeit Frühjahr 2013

Businessplan für eine Gesamtkonzipierung
des Posthotel Löwen, Mulegns unter Einbezug der
übrigen touristischen Infrastruktur in der Region
für die Jahre 2014-2018

im Auftrag von

Schweizerische Hotelfachschule Luzern SHL

&

Herr Andrin Willi
Posthotel Löwen, Mulegns

UFS 2 - Team 4

Güler Bozkirac - Florian Bornhauser - Barbara Dörig
Eveline Emmenegger - Monique Heymann - Stefan Jenny
Sebastian Klink - Denise Maissen - Kristina Skulj

HÔTEL LÖWE
POST

Management Summary

Ausgangslage

„Hier hält niemand!“ Mulegns gehört zu den vier kleinsten Dörfern der Schweiz. Es liegt direkt an der Julierpassstrasse, wo täglich durchschnittlich 4‘000 Autos die Wegenge in der Mitte des Dorfes passieren. Trotz den vielen Passanten wird das Dorf von kaum jemandem wahrgenommen. Mulegns zählt lediglich 26 Einwohner. Nebst einer Kirche, wenigen Höfen und ein paar Ferienhäusern steht im Dorfzentrum, direkt an der vielbefahrenen Hauptstrasse, das altehrwürdige Posthotel Löwen. 1870 als Hotel erbaut, zählte „der Löwen“ zu einem der ältesten Gasthäuser im Kanton Graubünden. Seit über 50 Jahren wird es von der Familie Willi geführt.

Problemstellung

Seit der Eröffnung der Albulabahn sowie aufgrund der generellen Motorisierung der Gesellschaft leidet Mulegns stark an der Abwanderung. Das Hotel sowie das Dorf haben es verpasst, sich weiter zu entwickeln. Daher sind eine grundlegende Umstrukturierung und massive Investitionen in Umbauten unvermeidbar. Auf Grund der beeindruckenden Geschichte ist es jedoch von grosser Bedeutung, den historischen Charakter des Hotels zu bewahren.

Konzept Posthotel Löwen

Unser Konzept basiert auf zwei Grundpfeilern: Zum einen auf dem Posthotel als Ausgangspunkt für diverse Aktivitäten im Surses, die Region Oberhalbstein, und zum anderen auf dem Restaurant Löwen, das zum Zwischenhalt am Julier einlädt.

In unserem Restaurant Löwen sowie auf unserer Gartenterrasse servieren wir traditionelle Bündner Spezialitäten und legen einen grossen Wert auf die lokale Herkunft der Produkte. Der grosse Saal im ersten Stock dient nicht nur als Frühstücksraum sondern auch als Bankettsaal. Für stilvolle Apéros entsteht im Untergeschoss ein klassischer Weinkeller.

Das Posthotel teilen wir in drei Bereiche: Mit den hochklassigen „Queen Mary“-Zimmern sprechen wir vor allem Individualgäste an, während unser Nebentrakt „Wilhelm C. Röntgen“ hauptsächlich auf Familien ausgerichtet ist und unser Massenlager „Albert Schweitzer“ im Dachgeschoss eine unkomplizierte Unterkunft für Gruppen und Sportler bietet. Einen Treffpunkt dieser drei Kundengruppen bietet unser Aufenthaltsraum im ersten Stock des Hauptgebäudes, in welchem unsere Gäste Ruhe und Entspannung finden oder sich mit anderen Gästen austauschen können.

Bei den vorhandenen Nebengebäuden verändern wir folgendes: Der Stall wird Unterkunft hauseigener Hasen und Hühner, das Posthäuschen zum Mitarbeiterhaus umfunktioniert und die Schmiede dient zur Vermietung der Flyer-Fahrräder.

Konzept Mulegns und Naturpark Ela

Auch Mulegns und der Naturpark werden in unser Konzept eingebunden, indem wir vorhandene Synergien mit dem Parc Ela nutzen und ausbauen. Das Dorf wird Ausgangspunkt für alle möglichen Outdoor-Aktivitäten. Durch die Neupositionierung schaffen wir es, wieder Leben in das Dorf zu bringen.

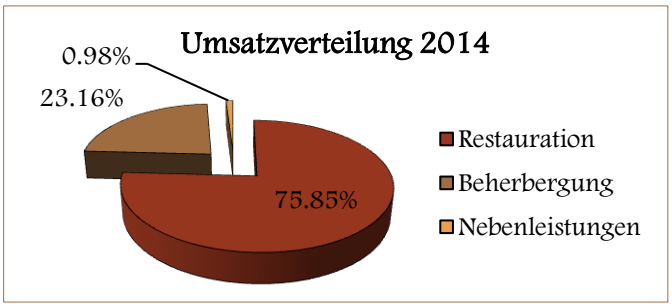
Marketing

Die Situationsanalyse ergab, dass sich die Region Surses ausschliesslich für Freizeitaktivitäten eignet. Andere Möglichkeiten seitens der Tourismusbranche sind von der Umgebung nicht gegeben. Dank des Parc Elas besteht jedoch die Chance auf ein vollumfängliches Freizeitangebot zurückgreifen zu können. Daraus hat sich schnell die Konkretisierung der Zielgruppen ergeben, welche in erster Linie aus Outoor-Sportlern und Naturliebhabern besteht. Zusätzlich konzentrieren wir uns auf die Familien, da in der Schweiz ein grosses Bedürfnis nach kinderfreundlichen Hotels und Restaurants besteht. Ausserdem kann durch die verschiedenen Zielgruppen die Auslastung besser über das Jahr verteilt und gesichert werden.

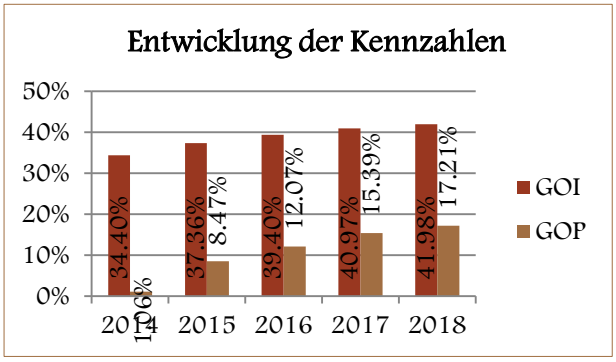
Einige Fakten und Zahlen zum Posthotel Löwen

Um unser Konzept umsetzen zu können sind Investitionen von rund CHF 8.2 Mio. notwendig. Wir gründen eine Aktiengesellschaft um genügend Kapital zu erhalten. Aktionäre sind in erster Linie Stiftungen, die den Zweck zur Erhaltung historischer Gebäude haben. Die Finanzierung sieht wie folgt aus:

1.20 Mio. Genussscheine
2.64 Mio. Darlehen
4.80 Mio. Aktienkapital



Alle nötigen Restaurierungen und Umbauten führen wir im Jahr 2013 durch, um per 1. Januar 2014 unsere Posthotel Löwen AG neu eröffnen zu können.
Im ersten Geschäftsjahr erwirtschaften wir einen Totalumsatz von rund CHF 2.2 Millionen. Dabei fallen drei Viertel auf die Restauration und ein Viertel in die Beherbergung. Den Umsatz steigern wir jährlich um durchschnittlich 6%.



Wie nebenstehendes Diagramm zeigt, kann durch die kontinuierliche Steigerung der Erträge bei gleichzeitiger Senkung der Aufwände und Rationalisierung der Abläufe der GOI jährlich gesteigert werden, so dass er bis im Jahr 2017 den Benchmark von 39.9% übertreffen wird. Auch der Benchmark des GOP, welcher bei 16.2% liegt, wird nach einem anfänglich ungenügenden Wert bis im 5. Geschäftsjahr erreicht. Im Jahr 2017 kann erstmals ein Reingewinn verzeichnet werden.

Personalsituation

Beim Posthotel Löwen empfiehlt sich für die Leitung durch ein Direktionspaar. Um den Mitarbeitenden einen attraktiven Arbeitsplatz sowie ein gutes Arbeitsklima bieten zu können, legen wir grossen Wert auf einen familiären Umgang. Trotz saisonaler Schwankungen und Betriebsferien sind sämtliche Mitarbeiter ganzjährig angestellt. Dies bewerkstelligen wir mit unserem Jahresarbeitszeitmodell. Damit wollen wir unsere Mitarbeitende langfristig an uns binden. Um teure Kaderstellen einsparen zu können, fallen die Bereiche Marketing, Finanzen und Personal in den Aufgabenbereich des Direktionspaares.

Fazit

Die Entwicklung des verstärkten „zurück zur Natur“-Trends sowie die hochfrequentierte Lage an der Julierpassstrasse deuten auf eine erfolgsversprechende Zukunft für die Posthotel Löwen AG und das Dorf Mulegns hin. Dank der Unterteilung unseres Konzeptes in die beiden Standbeine Posthotel und Restaurant Löwen ist es uns möglich, eine Vielzahl von Zielgruppen direkt anzusprechen. Durch die Zusammenarbeit mit dem Parc Ela bieten wir unseren Gästen ein attraktives und umfangreiches Freizeitangebot. Aufgrund der stetig wachsenden Ertragslage können wir in Zukunft auf eigenen Beinen stehen. Und dann heisst es „hier hält jeder!“

Fact Sheet

Posthotel Löwen Mulegns

Kontaktdaten
Posthotel Löwen AG
7455 Mulegns
0041 81 684 5141
www.posthotelloewen.ch
info@posthotelloewen.ch

Restaurant Löwen

Öffnungszeiten
täglich von 06.30 bis 22.30 Uhr

Lage

Kapazitäten

2 kleine Gaststuben	55 Sitzplätze
Gartenterrasse	55 Sitzplätze
Grosser Saal für Bankette bis	80 Sitzplätze
Weinkeller für Apéros bis	10 Personen

Preise

Vorspeisen ab	CHF	9.00
Hauptgänge ab	CHF	15.00

Posthotel

Kategorien	Zimmer	Preis/Zimmer		Bemerkung		
Queen Mary Zimmer	4 Einzelzimmer	CHF	115.00			
	9 Doppelzimmer	CHF	175.00	CHF	135.00	als Einzelbelegung
	1 Suite	CHF	195.00	CHF	175.00	als Einzelbelegung
		Preis/Bett				
Wilhelm C. Röntgen	1 4-Bett Zimmer	CHF	67.00	CHF	47.00	für Kinder bis 16 Jahre
	3 3-Bett Zimmer	CHF	67.00	CHF	47.00	für Kinder bis 16 Jahre
Albert Schweitzer	Massenlager 30 Bett	CHF	45.00	CHF	35.00	für Kinder bis 16 Jahre

Aufenthaltsraum
Kleine Bibliothek mit Kamin
Separates Spielzimmer für Kinder
gratis W-LAN

Stall
Materialraum für die Gäste
Gehege mit Hasen und Hühnern

Schmiede
Verleih von Flyer-Elektrofahrrädern mit Ladestation

Hauptzielgruppe
Outdoor Sportler, Familien, Passanten

Posthäuschen
7 Mitarbeiterzimmer mit einem Aufenthaltsraum und einer Küche zur gemeinsamen Nutzung

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung 1
1.1 Ausgangslage 1
1.2 Herausforderung 1
1.3 Die Idee 1
1.4 Ziele 2
2 Nutzungskonzept 3
2.1 Beherbergung 3
2.2 Restauration 6
2.3 Nebengebäude 7
2.4 Mulegns/Parc Ela 8
3 Unternehmenspolitik 8
3.1 Vision, Mission, Leitbild 8
3.2 Corporate Identity 10
4 Analyse 11
4.1 Umweltanalyse 11
4.2 Unternehmensanalyse 12
4.3 Marktanalyse 13
4.4 SWOT-Matrix 15
4.5 Fazit 15
5 Marketingstrategie 16
5.1 Strategische Erfolgspositionen 16
5.2 Segementierung 17
5.3 Positionierung 17
5.4 Differenzierungsstrategie 18
5.5 Wachstumsstrategie 18
6 Marketing Mix 18
6.1 Produkt 18
6.2 Preis 19
6.3 Placement 19
6.4 Promotion 19
7 Revenue- und Yield Management 21
7.1 Rate Shopping 21
7.2 Competitive Set und Positionierung 21
7.3 Herbstpackage 22
8 Finanzen 23
8.1 Investitionen 23
8.2 Finanzierung 24
8.3 Vermögenslage 24
8.4 Ertragslage 24
8.5 Liquiditätslage 27

8.6 Mehrwertsteuer 28
8.7 Fazit 28
9 Personalmanagement 29
9.1 Zielsetzungen 29
9.2 Aufbauorganisation 30
9.3 Ablauforganisation 30
9.4 Personalmarketing 31
9.5 Personalgewinnung 32
9.6 Personalführung 33
9.7 Personalentwicklung 34
9.8 Personalhonorierung 34
9.9 Personalplanung 36
10 Schlussbetrachtungen 37
10.1 Reflexion 37
10.2 Empfehlung an den Auftraggeber 39
11 Quellenverzeichnis 40
11.1 Marketing 40
11.2 Finanzen 41
11.3 Personalmanagement 41
12 Anhangsverzeichnis 42

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Mulegns anno 1896 1
Abbildung 2: Legende Grundrisse 3
Abbildung 3: Grundrisse 3.OG alt/neu 3
Abbildung 4: Bad/Zimmer Queen Mary 3
Abbildung 5: Grundriss 2.OG alt/neu 4
Abbildung 6: Zimmer Röntgen 4
Abbildung 7: Zimmer Schweitzer 4
Abbildung 8: Grundriss Dachstock 4
Abbildung 9: Réception 5
Abbildung 10: Kinderspielzimmer 5
Abbildung 11: Aufenthaltsraum 5
Abbildung 12: Grundriss 1.OG alt/neu 5
Abbildung 13: Grosser Saal 6
Abbildung 14: Capuns 6
Abbildung 15: Erdgeschoss neu 6
Abbildung 16: Gartenterrasse 7
Abbildung 17: Weinkeller 7
Abbildung 18: Grundriss Keller 7
Abbildung 19: Stallgebäude 8
Abbildung 20: Logo Parc Ela 8
Abbildung 21: Logo 10
Abbildung 22: "Liun" 10
Abbildung 23: Anzahl Logiernächte in Mio. 13
Abbildung 24: Vergleich Logiernächte im Kanton 14
Abbildung 25: Zusammensetzung Logiernächte nach Herkunft 14
Abbildung 26: SWOT-Matrix 15
Abbildung 27: Positionierungskreuze 17
Abbildung 28: Plakat 20

Abbildung 29: Competitive Set 21
Abbildung 30: Investitionen 23
Abbildung 31: Zusammenstellung Finanzierung 24
Abbildung 32: Umsatzverteilung 24
Abbildung 33: Ausschnitt Demand Kalender 25
Abbildung 34: Konsumationen 26
Abbildung 35: Entwicklung der Kennzahlen 27
Abbildung 36: Entwicklung Jahresergebnis 27
Abbildung 37: Entwicklung Cash Flow Marge 27
Abbildung 38: Organigramm 30
Abbildung 39: Auszug aus Check-In Prozess 30
Abbildung 40: Q1-Gütesiegel 31
Abbildung 41: Auszug Bewerberprozess 32
Abbildung 42: Auszug Anforderungsprofil 32
Abbildung 43: Auszug Beurteilungsbogen 34
Abbildung 44: Schichtenplan Service 36
Abbildung 45: Personalbudget 2014 37
Abbildung 46: Team 4 38

Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Mulegns anno 1896 1
Abbildung 2: Legende Grundrisse 3
Abbildung 3: Grundrisse 3.OG alt/neu 3
Abbildung 4: Bad/Zimmer Queen Mary 3
Abbildung 5: Grundriss 2.OG alt/neu 4
Abbildung 6: Zimmer Röntgen 4
Abbildung 7: Zimmer Schweitzer 4
Abbildung 8: Grundriss Dachstock 4
Abbildung 9: Réception 5
Abbildung 10: Kinderspielzimmer 5
Abbildung 11: Aufenthaltsraum 5
Abbildung 12: Grundriss 1.OG alt/neu 5
Abbildung 13: Grosser Saal 6
Abbildung 14: Capuns 6
Abbildung 15: Erdgeschoss neu 6
Abbildung 16: Gartenterrasse 7
Abbildung 17: Weinkeller 7
Abbildung 18: Grundriss Keller 7
Abbildung 19: Stallgebäude 8
Abbildung 20: Logo Parc Ela 8
Abbildung 21: Logo 10
Abbildung 22: "Liun" 10
Abbildung 23: Anzahl Logiernächte in Mio. 13
Abbildung 24: Vergleich Logiernächte im Kanton 14
Abbildung 25: Zusammensetzung Logiernächte nach Herkunft 14
Abbildung 26: SWOT-Matrix 15
Abbildung 27: Positionierungskreuze 17
Abbildung 28: Plakat 20
Abbildung 29: Competitive Set 21
Abbildung 30: Investitionen 23
Abbildung 31: Zusammenstellung Finanzierung 24
Abbildung 32: Umsatzverteilung 24
Abbildung 33: Ausschnitt Demand Kalender 25
Abbildung 34: Konsumationen 26
Abbildung 35: Entwicklung der Kennzahlen 27
Abbildung 36: Entwicklung Jahresergebnis 27
Abbildung 37: Entwicklung Cash Flow Marge 27
Abbildung 38: Organigramm 30
Abbildung 39: Auszug aus Check-In Prozess 30

Abbildung 40: Q1-Gütesiegel 31
Abbildung 41: Auszug Bewerberprozess 32
Abbildung 42: Auszug Anforderungsprofil 32
Abbildung 43: Auszug Beurteilungsbogen 34
Abbildung 44: Schichtenplan Service 36
Abbildung 45: Personalbudget 2014 37
Abbildung 46: Team 4 38

Abkürzungsverzeichnis

ø	Durchschnitt
Abs.	Abschreibung
BFS	Bundesamt für Statistik
BLN	Bundesinventar der Landschaften und Naturdenkmäler von nationaler Bedeutung
BM	Benchmark
bspw.	beispielsweise
BV	Bundesverfassung
bzw.	Beziehungsweise
ca.	zirka
CD	Corporate Design
CHF	Schweizer Franken
CH	Schweiz, Schweizer
CI	Corporate Identity
CRM	Customer Relationship Management
DZ	Doppelzimmer
EBIT	earnings before interest and taxes
EBITDA	earnings before interest, taxes, depreciation and amortization
EU	Europäische Union
etc.	etcetera
EZ	Einzelzimmer
FZ	Fahrzeuge
GOI	Gross Operating Income
GOP	Gross Operating Profit
GR	Graubünden
J+S	Jugend und Sport
L-GAV	Landes-Gesamtarbeitsvertrag
mind.	mindestens
Mio.	Millionen
MwSt.	Mehrwertsteuer
NGO	Non-Governmental-Organization
NHG	Natur- und Heimatschutzgesetz
OG	Obergeschoss
PR	Public Relation
SAC	Schweizerischer Alpenclub
SHL	Schweizerische Hotelfachschule Luzern
SWOT	Strength, Weakness, Opportunities, Threats
UG	Untergeschoss
VBLN	Verordnungen über das Bundesinventar der Landschaften und Naturdenkmäler
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

Im vorliegenden Dokument schliesst die männliche Form die weibliche mit ein.

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage

Abbildung 1: Mulegns anno 1896

Mulegns ist ein kleines Bergdorf auf 1‘500 m.ü.M an der Julierroute, die Chur mit dem Engadin verbindet. Als im 19. Jahrhundert die Poststrasse über den Julier ins Engadin ausgebaut wurde, hatte Joseph Anton Balzer aus Alvaneu Bad die visionäre Idee dort das Posthotel Löwen zu erbauen. Damals war Mulegns ein wichtiger Etappenort für Säumer. Zudem wurde dieser Weg mit dem Postwagendienst befahren, der die Reisenden von Chur über den Julier ins Engadin gefahren hat. Diesen Gästen wollte man damals eine passende Unterkunftsmöglichkeit zur Akklimatisierung bieten. Mit dem Bau der Albulabahn, welche die Gäste über den Albulapass direkt ins Engadin brachte, geriet Mulegns ins Abseits. Noch heute steht das altehrwürdige Posthotel Löwen, hat jedoch die Blütezeit schon längst hinter sich gelassen. Das Hotel wird nun seit fünfzig Jahren von der Familie Willi geführt, wobei es seit dem Jahr 2000 das Hotel nur noch als Garni genutzt wird.

1.2 Herausforderung

Was haben nun wir, die Studenten der SHL, damit zu tun? Unser Auftrag besteht darin, das Posthotel Löwen und Mulegns wieder zum Leben zu erwecken. Zusätzlich soll das Hotel durch Investitionen auf den heutigen Standard gebracht werden, ohne das denkmalträchtige Hotel vollkommen zu verändern. Das Ziel muss sein, den Erhalt des historischen Posthotel Löwen zu sichern und auf langfristige Sicht einen betriebswirtschaftlichen Erfolg auszuweisen. Dabei soll die Dorfbevölkerung von Mulegns sowie der Parc Ela, in dem wir uns befinden, miteinbezogen werden.

1.3 Die Idee

Wir gründen eine Aktiengesellschaft. Dabei ist die Besitzerschaft des Posthotel Löwen gleichzeitig im Verwaltungsrat. Aktionäre sind bei uns hauptsächlich Stiftungen, welche den Denkmalschutz und die Kulturförderung zum Zweck haben. Dank der Gründung einer AG können auf breiter Basis genügend Gelder gesammelt werden, um unsere Idee zu realisieren. Zudem ist bei einem allfälligen Misserfolg die Haftung auf das Aktienkapital beschränkt.

Doch, was ist unsere Idee?

Unser Konzept besteht aus zwei Grundpfeilern: dem „Restaurant Löwen“ und dem „Posthotel“. Die beiden Standbeine werden separat positioniert. Wie machen wir das? Zwei Visionen, zwei Missionen – vereint in einem Leitbild, als „Posthotel Löwen“:

Der Bereich Beherbergung soll eine attraktivere Auslastung generieren. Unser Posthotel wird zum Ausgangspunkt für Erlebnisse in der Natur und Sportaktivitäten im Surses. In drei verschiedenen Hotelbereichen bieten wir Übernachtungsmöglichkeiten für unterschiedliche Preissegmente an. Wir unterteilen die Zimmer in drei Themenbereiche, benannt nach Albert Schweitzer, Wilhelm C. Röntgen und Queen Mary, welche in früheren Jahren unter Anderen zu den prominenten Gästen im Posthotel Löwen zählten und deren Leben und Leistung die Planung der einzelnen Teile beeinflusst hat.

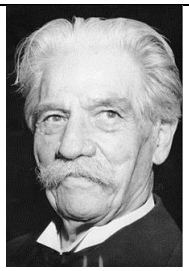
		
Albert Schweitzer *14. Januar 1875 † 4. September 1965	Queen Mary *26. Mai 1867 †24. März 1953	Wilhelm Conrad Röntgen *27. März 1845 †10. Februar 1923
Albert Schweitzer war Arzt, Theologe, Philosoph, Organist & Pazifist. Er ist vor allem durch die Gründung des Tropenkrankenhauses in Lambaréné bekannt geworden, für die er 1952 den Friedensnobelpreis erhielt.	Victoria Mary Augusta Louise Olga Pauline Claudine Agnes von Teck war vor allem unter dem Namen Queen Mary bekannt. Sie war von 1910-1935 Königin von Grossbritannien und Nordirland sowie Kaiserin von Indien.	Wilhelm Conrad Röntgen war ein deutscher Physiker, der vor allem durch die Entdeckung der nach ihm benannten Röntgenstrahlen im Jahr 1895 bekannt wurde.

Tabelle 1:Berühmte Gäste

Mit der Unterteilung der Zimmer in diese drei Themenbereiche sprechen wir unterschiedliche Zielgruppen an, um die Auslastung optimal über das Jahr zu verteilen. Das Hotel soll der Ausgangspunkt für viele Outdoor-Sportler sein, die die Bescheidenheit im Hotel schätzen. Des Weiteren sprechen wir Familien an, welche die Natur in den Bergen und deren Gegebenheiten geniessen wollen.

Für den Bereich Restauration wollen wir den Strassenverkehr ordentlich aufmischen.
Kennen die 4‘000 Autofahrer, welche täglich über den Julier fahren, das Restaurant Löwen? Wohl noch nicht, aber das wird sich ändern! Der engste Strassenabschnitt auf der Route zwischen Chur und Silvaplana soll nicht als einziges Erlebnis in Erinnerung bleiben, sondern auch ein Besuch in unserer gemütlichen Gaststube. Im Restaurant Löwen fangen wir die Passanten ab und bieten ihnen die Möglichkeit zur Zwischenverpflegung mit Bündner Spezialitäten. Dabei setzten wir auf eine hochstehende Qualität der bodenständigen Speisen und ein gutes Preis-Leistungsverhältnis. Das Halten vor dem Julierpass wird für viele Passanten ein Muss: Wir werden bekannt als Restaurant mit den besten Capuns auf dem Weg ins Engadin.

1.4 Ziele

Zieldefinition	Termin	Geltungsbereich	Kontrolle
Standardisierung der Servicequalität durch Erreichen des Gütesiegels Q1	31.12.2014	Posthotel Löwen (ganzes Haus)	Schweiz Tourismus
Erreichen der Basiskategorie „Swiss Lodge“ bei Hotelleriesuisse	31.12.2014	Posthotel Löwen (ganzes Haus)	Hotelleriesuisse
Restaurantertrag von mind. CHF 2 Mio.	31.12.2016	Restaurant Löwen (Restauration)	Jährlicher Vergleich in Erfolgsrechnung
Durchschnittliche Bettenauslastung von mind. 55%	31.12.2017	Posthotel (Beherbergung)	Kontrolle der Logiernächte
Gesamtumsatz von mind. CHF 3 Mio.	31.12.2018	Posthotel Löwen (ganzes Haus)	Jährlicher Vergleich mit der Erfolgsrechnung
Steigerung des gestützten Bekanntheitsgrades mit der Neukonzipierung von 0% auf 15% in der deutschsprachigen Schweiz	31.12.2018	Posthotel Löwen (ganzes Haus)	Von 2‘000 Befragten antworten 300 mit Ja. Die Befragten entsprechen unserer Zielgruppen.

2 Nutzungskonzept

2.1 Beherbergung

Die Geschichte des Hotels mit seinen berühmten Gästen machen wir uns zunutze, indem wir das Hotel in verschiedene Einheiten aufteilen. Zu den berühmtesten Gästen um 1900 zählten unter anderem Queen Mary, Albert Schweitzer und Wilhelm Conrad Röntgen. Diese drei haben wir ausgewählt, um unserem Hotel einen unverwechselbaren Charakter zu verleihen.
Die Grundmauern des Hotels bleiben bestehen. Um jedoch den heutigen Anforderungen gerecht zu werden, werden die Einrichtungen ausgebaut. Jedoch übernehmen wir aus dem reichhaltigen Bestand des Hotels das Mobiliar und restaurieren es.

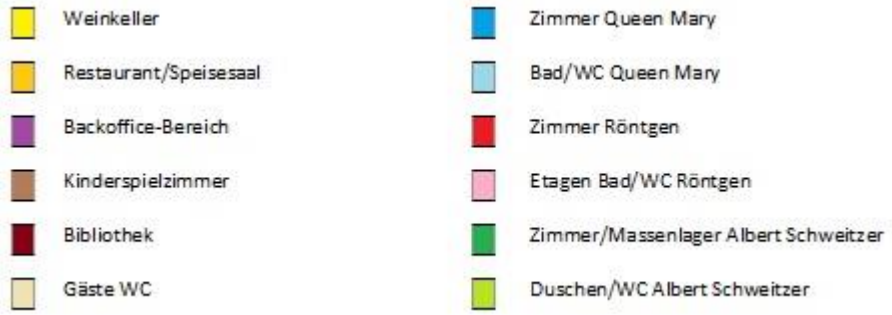


Abbildung 2: Legende Grundrisse

2.1.1 Haupttrakt Queen Mary

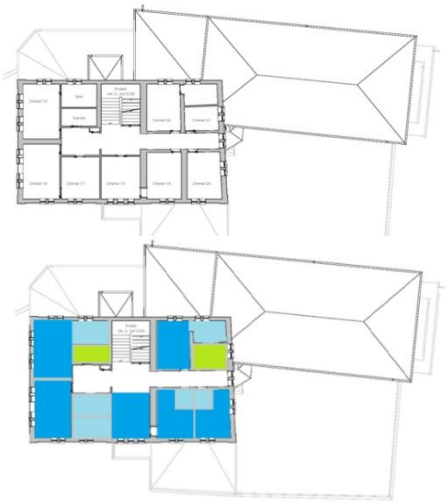


Abbildung 3: Grundrisse 3.OG alt/neu

Im ersten, zweiten und dritten Obergeschoss schaffen wir insgesamt neun Doppelzimmer und vier Einzelzimmer, benannt nach Queen Mary. Sie war wohl die Bekannteste der Gäste aus den Anfangszeiten des Posthotel Löwen. Daher widmen wir ihr den grössten Teil des Hotels, um ihn in ihrer Erhabenheit und ihrem Glanz erstrahlen zu lassen.
Alle 13 Zimmer verfügen über ein Bad mit weissen Kacheln an den Wänden, sowie einem maronenbraun gefliestem Boden. Auch eine Toilette, Dusche oder eine rot-bräunlich emaillierte Gusseisen-Badewanne mit Füssen wie Löwentatzen gehören zur Ausstattung. Die Zimmer werden alle im Jugendstil gehalten.

Abbildung 4: Bad/Zimmer Queen Mary

Dies zeigt sich vor allem an den für diese Epoche typischen Blumenmustern an den cremefarbenen Stofftapeten an den Wänden. Je nach Grösse befinden sich in den Zimmern zwei hölzernen Betten mit stilgerechten Verzierungen, die sich zum Doppelbett umfunktionieren lassen. Zusätzlich runden rot-braun gepolsterte Fauteuils sowie ein kleiner dunkelbrauner Holztisch mit Schnitzereien das Gesamtbild ab. Womöglich befinden sich die Sessel fensterseitig, damit möglichst viel Licht zum Lesen vorhanden ist. Schwere dunkle Schränke aus gebeiztem Eichenholz verwenden wir nur in den grossen Zimmern. In den kleinen setzen wir auf Kommoden aus dem gleichen Material, um den Gästen im Zimmer genügend Platz zu geben. Bordeauxrote Teppiche liegen unseren Gästen zu Füssen. Dies um einen möglichst originalgetreuen Nachbau der ursprünglichen Zimmer zu erreichen.

2.1.2 Nebentrakt Wilhelm C. Röntgen

Im Anbau entstehen Zimmer mit zeitgemässen Etagenbädern, benannt nach dem Physiker und Nobelpreisträger Wilhelm Conrad Röntgen. Um seiner Bescheidenheit und Genügsamkeit Rechnung tragen zu können, halten wir die Zimmer schlicht. Röntgens Faszination für die Jagd und die Schweizer Berge sollen sich auch in unseren Zimmern widerspiegeln. Die Zimmer sind für drei bis vier Personen ausgelegt. Für alle zugänglich befinden sich im Gang die Toiletten sowie zwei grosszügige, getrennte Duschen.

Abbildung 6: Zimmer Röntgen

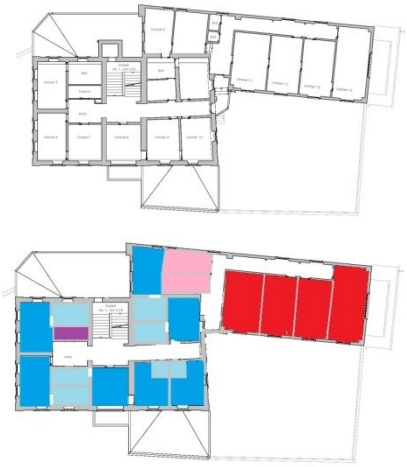


Abbildung 5: Grundriss 2.OG alt/neu

Diese Zimmer werden ebenfalls mit Möbeln aus der Jugendstilepoche eingerichtet. In die drei kleineren Zimmer kommen je drei Einzelbetten, ins Grosse am Ende des Ganges vier. Die Türen zwischen den Räumen werden grundsätzlich zugemauert. Nur zwischen den ersten zwei Zimmern belassen wir die Verbindungstüre, damit Familien grössere Zimmer zur Verfügung haben. Wir erhalten die Lavabos, welche sich in den Zimmern befinden, da dieser Teil des Hotels nur über Etagenbäder verfügt. Unter den Lavabos plazieren wir jeweils einen Schemel für unsere kleinen Gäste. Nebst den Holzbetten werden die Zimmer mit einer robusten Kommode ausgestattet. Auf Anfrage stehen Babybetten, Babyphones und Flaschenwärmer in unserem Hotel zur Verfügung.
Die Böden werden mit dunklem Fischgräten-Parkett aus Eiche verlegt. Die Wände werden unifarben in einem warmen Beige-Ton verputzt und Imitate der ersten originalen Röntgenbilder, Jagdgeweihe sowie Landschaftsbilder der Schweizer Berge schmücken die Wände. Ansonsten möchten wir seiner Schlichtheit gerecht werden und die Zimmer möglichst einfach halten.
Am Ende des Ganges gibt es zwei Toiletten für die Gäste dieses Stockwerks, wovon eine mit Wickeltisch ausgestattet ist. Diese werden ebenfalls dem Konzept getreu eingerichtet, ohne dass der Komfort der heutigen Zeit verloren geht. Nebenan bauen wir insgesamt vier Duschen, welche dem neusten Standard entsprechen. Damit die Gäste am Abend nach grossen Wandertouren nicht zu lange auf eine entspannende Dusche warten müssen, installieren wir je zwei für die Damen und zwei für die Herren.

2.1.3 Massenlager Albert Schweitzer

Im Dachstock errichten wir das Massenlager, benannt nach dem Theologen, Philosophen und Friedensnobelpreisträger Albert Schweitzer. Wegen seines Lebens in grösster Bescheidenheit entschieden wir uns seinen Bereich einfach zu halten, um einem theologischen Grundgedanken „Leben in Gemeinschaft“ gerecht zu werden.
Wir teilen den Dachstock in zwei Bereiche mit je 15 Betten. So haben wir die Möglichkeit die Anforderungen an die Geschlechtertrennung einzuhalten. Zur Erleichterung befinden sich hier auch die Damen- und Herrentoiletten. Im Stockwerk direkt darunter sind die Duschen. Die beiden Räume sind identisch aber spiegelverkehrt eingerichtet. Beide verfügen über drei Einzelbetten und sechs Kajütenbetten. Durch die Dachschräge werden die Kajütenbetten in der Mitte des Raumes plaziert, die Einzelbetten entlang den Wänden aufge-

Abbildung 7: Zimmer Schweitzer

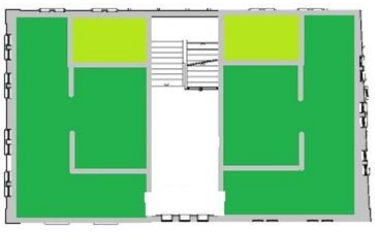


Abbildung 8: Grundriss Dachstock

stellt. Unter den Betten befinden sich abschliessbare Schubladen, damit die Gäste ihr Gepäck verstauen können. Das Massenlager wird im Gegensatz zu den anderen Zimmern nicht im Jugendstil gehalten. Die Anforderungen an die Einrichtung verlangen hier robuste Materialien, um den Abnutzungserscheinungen Stand zu halten. Daher verwenden wir es mit schlichten Holzmöbeln. Das Holzgebälk und die urchigen Holzplanken behalten wir für die rustikale Note bei.
Wir bauen für die Männer wie auch für die Frauen zwei Toiletten. Im darunterliegenden Stockwerk sind die Massenduschen für das Massenlager nach Geschlechtern getrennt.

2.1.4 Réception

Die Réception bleibt wie bisher im Eingangsbereich bestehen. Dies ermöglicht uns, die Gäste direkt beim Eintreten zu empfangen und persönlich zu begrüssen. Rechts von der Réception führt die Treppe ins Obergeschoss zum grossen Saal sowie zu den Zimmern.
Den Boden kleiden wir mit einem hellen Marmor aus, passend zur cremefarbigen Decke mit goldbraun floralen Wachstumselementen, die wir mit dem gesamten Hotel restaurieren und erhalten. Die Theke wird im Jugendstil neu aufgebaut und in dunklem Holz gehalten. Die Arbeitsfläche ist wie der Boden aus hellem Marmor.
L-förmig bietet die Réception mehrere Anlaufstellen. Die Gäste können hiermit optimal bei der Ankunft oder der Abreise betreut werden. Ebenfalls liegen weitere Informationen in Form von Wanderkarten, Lawinen-Bulletin, Wetterprognosen, Angebote für Kinder und Broschüren über den Parc Ela auf. Hier findet man ebenfalls die wichtigsten Tageszeitungen zum Lesen vor.

Abbildung 9: Réception

Statt mit einem Computer arbeiten wir an der Réception ausschliesslich mit alten, handschriftlichen Reservationsbüchern, die im Backoffice täglich über das elektronische Reservationssystem aktualisiert werden. Durch diesen Empfangsbereich erreichen wir einen bleibenden ersten Eindruck als Hotel mit Geschichte.

2.1.5 Aufenthaltsraum

Abbildung 12: Grundriss 1.OG alt/neu

Der Aufenthaltsraum befindet sich im 1. Obergeschoss und dient als Ort für den Austausch und das gemütliche Beisammensein. Der Aufenthaltsraum umfasst eine kleine Bibliothek sowie verschiedene Gesellschaftsspiele. In der Bibliothek finden unsere Gäste Literatur zur Umgebung und zu unseren Zimmernamenspaten. Die Bücher können auch an der Réception käuflich erworben werden. Für den musikalischen Hintergrund, stellen wir ein altes Grammophon zur Verfügung. Für das stimmungsvolle Ambiente sorgt ein Kamin. Der Raum wird im Jugendstil passend zu den Queen Mary-Zimmern eingerichtet. Zum Verweilen laden verschiedene stoffbezogene Sofa- und Sesselgruppen mit Holzarmlehnen sowie die dazu passenden runden Salontische ein. Aus einem deckenhohen Holzregal können sich die Gäs-

Abbildung 11: Aufenthaltsraum

Abbildung 10: Kinderspielzimmer

te während ihres Aufenthalts mit verschiedenen Büchern versorgen und es sich am Abend vor dem flackernden Kaminfeuer bequem machen.
Die vorgelegte Veranda wird verglast, das Geländer verdichtet. So entsteht für unsere kleinen Gäste eine separate Spielecke mit Kinderbüchern, einem Ort zum Malen, einer „Brio-Eisenbahn“ und Bauklötzen. Das Angebot ergänzen wir durch eine braune mit Lederriemen verschlossene Truhe, in der sich verschiedene Stücke zur Verkleidung befinden.

2.2 Restauration

Die Restauration besteht aus dem Frühstücksraum im 1. Obergeschoss und den beiden Gaststuben mit Terrasse und Veranda im Erdgeschoss. Frühstück servieren wir von 06.30 bis 10.00 Uhr morgens. Unser Restaurant ist von 09.30 bis 22.30 Uhr geöffnet.
Für den Einkauf unserer Produkte ziehen wir die lokalen Bauern und Lieferanten vor, um eine regionale und authentische Küche bieten zu können. Auf die Herkunft wird auf der Karte und am Buffet verwiesen.

2.2.1 Grosser Saal

Der grosse Saal im 1. Obergeschoss wird hauptsächlich als Frühstücksraum für unsere Hotelgäste und Passanten genutzt. Das Frühstück ist reichhaltig aber einfach; Vollkornbrot, knusprige Croissants, Birchermüesli, Alpkäse und saftige Aufschnitt-Wurst stärken die Gäste für den bevorstehenden Tag. Bei Vorbestellung liegen dort früh morgens auch die gewünschten Proviant-Beutel mit Apfel, Banane, Landjäger und einem Sandwich auf. Ausserdem steht während der Wintersaison ein grosser Thermos-Behälter mit dem „Marsch-Tee“ bereit.
Am Abend verwandelt sich der Saal bei Bedarf in einen Raum für Anlässe aller Art: Konzerte, Theater-Aufführungen, Gemeindeversammlung oder Kochkurse. Der Saal bietet Platz für bis zu 80 Personen. Der Bestuhlung sind (fast) keine Grenzen gesetzt. Die Möglichkeiten reichen von einer langen, königlichen Tafel, über runde, festliche Tische bis hin zu normaler Restaurantbestuhlung. Das Mobiliar wird übernommen und wie der Saal restauriert, wobei das helle Eichenparkett im Originalzustand belassen und die Wand hellorange gestrichen wird.

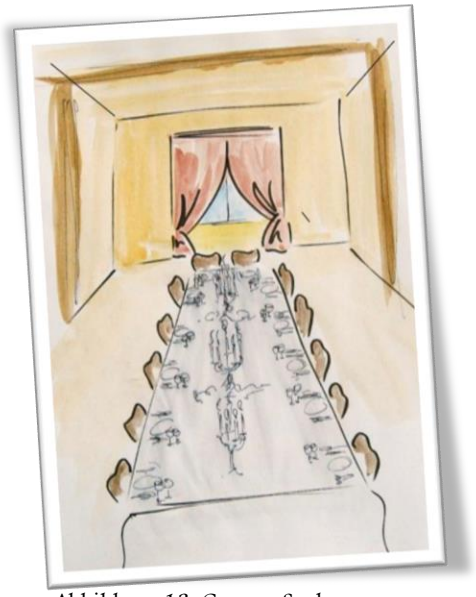


Abbildung 13: Grosser Saal

2.2.2 Restaurant Löwen

Das Restaurant Löwen besteht aus den beiden Gaststuben links und rechts vom Eingang des Hotels. Die beiden Gaststuben zusammen zählen 55 Sitzplätze. Hier servieren wir ab 09.30 Kaffee und Kuchen. Von 11.30 bis 14.00 Uhr und 18.00 bis 22.00 Uhr bieten wir die grosse Karte an, dazwischen dürfen unsere Gäste aus einem kleineren Angebot auswählen. Unser Angebot besteht aus authentischen Bündner Spezialitäten sowie saisonalen gutbürgerlichen Speisen.[1]

Abbildung 14: Capuns

Abbildung 15: Erdgeschoss neu

Für unsere kleinen Gäste haben wir eine spezielle Kinderkarte gestaltet. Die Papiertischsets dienen den Kindern zusätzlich als Malunterlage. Buntstifte sowie Kinderstühle werden vom Personal gerne zur Verfügung gestellt.
In der rechten Gaststube wird das Originalbuffet so beibehalten. Ebenso prägen die alte Anker-Kasse und eine klassische „Faema“-Kolbenkaffeemaschine das Gesamtbild. Den Boden gestalten wir

[1] Siehe Speisekarte im Anhang Seite IX

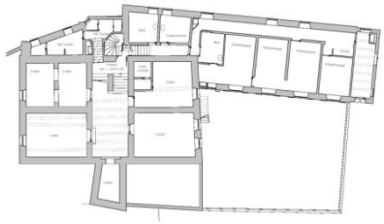
mit einem grau-matten Gussbetonboden, um die heimeligen Holzwände besser zur Geltung kommen zu lassen. Die „Wiener"-Stühle sowie die Tische werden dunkel gebeizt und mit bordeauxroten waschbaren Stoffpolstern bestückt. In der linken Gaststube behalten wir das schöne Parkett bei und die weissen Holzvertäfelungen werden aufgefrischt. Vom Mobiliar her richten wir uns nach der anderen Gaststube.

2.2.3 Gartenterrasse

Der Garten wird aufgeschüttet, damit er dieselbe Ebene wie das Restaurants und die Veranda hat. Auf diesem Level wird der Garten als Terrasse des Restaurants genutzt. Somit sitzen die Gäste nicht mehr direkt an der viel befahrenen Strasse und können im lauschigen Garten Platz nehmen.
Um die Aufmerksamkeit der Passanten zu gewinnen, wird die Veranda einladend eingedeckt und im Sommer mit roten Geranienpflanzen ausgestattet. Am Abend schmücken zusätzlich flackernde Kerzen die Veranda.
Die Terrasse ist mit Kopfsteinpflaster ausgelegt und wirkt schlicht. Als Sitzgelegenheit bieten sich rustikale Bänke aus längshalbierten Baumstämmen mit Rückenlehne an. Vier lange massive Holztische fördern die Durchmischung der Gäste und vereinfachen die Kommunikation. Dadurch soll die familiäre Atmosphäre gestärkt werden.
Grosse immergrüne Topfpflanzen umranden die Terrasse, um eine Abschirmung vom Durchgangsverkehr zu bilden.

Abbildung 16: Gartenterrasse

2.2.4 Weinkeller



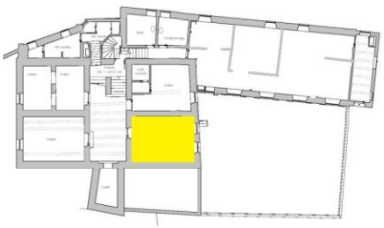


Abbildung 18: Grundriss Keller

Begibt man sich ins 1. Untergeschoss gelangt man auf der linken Seite in den Weinkeller. Ein Natursteinboden mit abgerundeten Steinen erinnert an die unterirdischen Gänge von Weingütern. Am Ende des Raumes stehen fünf hohe Weinregale aus Backsteinen. Der Ort lädt zu Degustation und Aperitif bei romantischem Kerzenlicht ein. Während die Weinflaschen in den Regalen lagern, werden auf den mittig in den Raum gestellten Barrique-Fässern Degustationen durchgeführt und hausgemachte Häppchen angeboten. Um die Weinetiketten besser zu erkennen, sind Spots auf die Regale gerichtet. Für die Restaurantgäste besteht die Möglichkeit den Wein direkt aus den Regalen auszuwählen. Da viele Gäste die Weine auf Grund der Etikette wieder erkennen oder danach aussuchen, bieten wir ihnen diese Möglichkeit und schaffen damit ein weiteres Erlebnis.

Abbildung 17: Weinkeller

2.3 Nebengebäude

2.3.1 Dependance

Die Dependance nutzen wir neu als Personalhaus. In der oberen Etage entstehen vier, im Erdgeschoss drei grosszügige Einzelzimmer mit einem Etagenbad auf jedem der Stockwerke. Zusätzlich bauen wir einen Aufenthaltsraum mit kleiner Küche zur gemeinsamen Nutzung. Unsere Mitarbeitenden sollen sich in ihrer Freizeit vom Arbeitsalltag erholen und abschalten können.
Die Zimmer sind einfach und geschmackvoll eingerichtet. Nebst einem grosszügigen Bett von 1.20m Breite finden auch ein Schreibtisch, eine Kommode, ein Schrank und ein Waschbecken

Platz. In jedem Zimmer steht für unsere Mitarbeitenden ein Fernseher mit Satellitenanschluss zur Verfügung. Auch die Internetleitungen sind garantiert. Die Böden sind aus Laminat und die Wände werden verputzt.

2.3.2 Stall

Abbildung 19: Stallgebäude

Im oberen Bereich des Stalls entsteht ein grosszügiger Materialraum für die Gäste, der direkt vom Parkplatz her zugänglich ist. Dort können sie während ihres Aufenthalts ihre Fahrräder und die Winterausrüstung im beheizten und abschliessbaren Raum einstellen. Um kleinere Reparaturen an den Sportgeräten durchzuführen, steht eine Werkbank mit den nötigen Hilfsmitteln zur Verfügung. Einen Teil nutzen wir als Technik- und Abstellraum für Gerätschaften des Hotels, die wir nicht täglich benötigen. Vor dem Materialraum gibt es zusätzlich Platz zum Flicken und Waschen der Fahrräder. Der untere Bereich des Stalls wird wieder zu seinem ursprünglichen Zweck umgebaut und bietet Hasen sowie Hühnern ein Zuhause. Der Stall ist tagsüber für unsere Gäste zugänglich, die Kinder können und dürfen mit den Hasen spielen. Die Eier der Hühner werden in der Küche für das tägliche Frühstück genutzt. Auf Wunsch haben die Gäste sogar die Möglichkeit die Hühnereier selber zu sammeln.
Insgesamt entstehen grosszügige Gehege inklusive einem kleiner Aussenbereich für unsere Hühner und Hasen. Die Tiere haben sowohl im Innen- wie auch im Aussengehege genügend Möglichkeiten sich zurück zu ziehen.

2.3.3 Schmiede

In der Schmiede entsteht ein Verleih für Flyer-Fahrräder mit einer Ladestation für Tagestouristen. Wir kooperieren für Touren mit dem Parc Ela. Die Schmiede wird daher sehr einfach gehalten und lediglich auf die Flyer-Fahrräder ausgerichtet.

2.4 Mulegns/Parc Ela

2.4.1 Mulegns

Wir möchten, dass die ganze Bevölkerung von Mulegns hinter uns steht und unser Projekt unterstützt. Die Mulegnser sollen von unserem Projekt profitieren und sich auf Wunsch beteiligen dürfen. Durch die Neupositionierung des Hotels besteht die Chance, dass Mulegns wieder mehr Einwohner erhält und dass das Dorf belebt wird.

2.4.2 Parc Ela

Abbildung 20: Logo Parc Ela

Die Zusammenarbeit mit dem Parc Ela ist für uns eine Grundvoraussetzung. Deswegen werden wir eine enge Partnerschaft anstreben. Für uns bedeutet dies, dass wir in der Broschüre des Parks aufgeführt werden. Der Parc Ela hat dadurch einen Partnerbetrieb mehr im Angebot. Um die Regionalität zu bewahren, arbeiten wir mit denselben Produzenten zusammen wie der Parc Ela. Dies ermöglicht uns Synergien zu nutzen und unser Angebot dementsprechend gestalten zu können. Die unberührte Natur des Parks soll ein Anziehungspunkt für unsere Gäste sein. Sie können über uns Wander-, Bike- oder Flyertouren im Sommer und verschiedene Wintersportarten beim Parc Ela buchen. Dies garantiert dem Park zum einen, dass die Natur geschont wird, zum anderen wissen wir unsere Gäste in guten Händen. Die Verhaltenstipps des Parks[2] hängen wir im Hotel auf, da der Park unser wichtigstes Gut ist und wir die Natur respektieren.

3 Unternehmenspolitik

3.1 Vision, Mission, Leitbild

[2] Quelle: Parc Ela

Posthotel Löwen

tradiziun - ospitalitad – cordialitad

Posthotel

Vision

Wir sind der zentrale Ausgangspunkt für Naturerlebnisse und sportliche Aktivitäten im Surses mit einzigartigem historischem Ambiente.

Mission

Vergangenheit neu erleben

Restaurant Löwen

Vision

Wir sind die bekannte traditionelle Gaststätte am Julierpass wo jeder hält und einkehrt.

Mission

preiswerte und authentische Bündner Spezialitäten

Leitbild

Im Posthotel Löwen stehen Tradition und Herzlichkeit im Zentrum.
Wir sehen unsere Aufgabe in der Erhaltung und Pflege des historischen Gebäudes und einem verantwortungsbewussten Umgang mit der Natur.

Wir bieten authentische Bündner Spezialitäten in bester Qualität und zu fairen Preisen, um die Identifikation des Betriebs mit der Region zu gewährleisten.
Lieferanten aus der Region werden bevorzugt, um sie zu stärken und zu fördern.

Wir leben die Gastfreundschaft.
Im Posthotel Löwen herrscht stets ein familiäres, ungezwungenes Ambiente.
Jeder, der bei uns einkehrt ist herzlich willkommen.
Das gilt sowohl für die Touristen,
wie auch für die Mulegnser Dorfbevölkerung
und unsere Mitarbeiter, welche diese Atmosphäre prägen.

3.2 Corporate Identity

Wir haben uns explizit entschieden, den Namen „Posthotel Löwen“ beizubehalten. Die Begründung liegt darin, dass das historische Haus eine lange Vorgeschichte hat. Zudem besteht bereits ein gewisser Bekanntheitsgrad und Kundenstamm, wenn auch nur ein geringer.
Das gemeinsame Auftreten unserer beiden Standbeine, Beherbergung und Restauration, vereinen wir mit einer einheitlichen Corporate Identity. Das komplette Bild, sei es in Form von Logo, Farben, Bilder und Tonalität, zieht sich durch das ganze Konzept, so dass ein Wiedererkennungswert entsteht.

3.2.1 Corporate Behaviour

Gegenüber unseren Gästen verhalten wir uns unkompliziert und familiär, so dass sie sich bei uns wie zu Hause fühlen. Insbesondere auch die Kinder werden bei uns ernst genommen und ihre Wünsche in besonderem Masse berücksichtigt. Durch die lockere Atmosphäre zwischen den Mitarbeitenden und den Gästen wird jeder Besuch wie eine Rückkehr in die Familie empfunden.
Das Verhalten unter den Mitarbeitenden basiert auf der „Du-Politik“ und vermittelt somit den Gästen, dass wir ein familiäres Verhältnis untereinander pflegen. Das „Du“ zieht sich durch vom schriftlichen bis zum persönlichen Umgang mit unseren Gästen. Den Einheimischen und den Lieferanten begegnen wir freundschaftlich und unkompliziert. Konflikte werden soweit als möglich unter den Betroffenen direkt angesprochen, um Unklarheiten und Missverständnisse aus dem Weg zu räumen.

3.2.2 Corporate Communication

Unsere Kommunikation setzt sich mehrheitlich aus klassischen Instrumenten zusammen, um der Tradition des Hotels gerecht zu werden. Die Kunden wollen wir nicht durch aggressives und häufiges Anschreiben vergraulen. Um die familiäre Atmosphäre weiter zu bekräftigen, sprechen wir unsere Zielgruppe zweimal pro Jahr mit einem personalisierten Mailing an. Wir kommunizieren dezent, knapp und einfach, so dass es für jedermann verständlich ist. Zur Identifikation mit der Region und der Bewahrung der Tradition verwenden wir teilweise rätoromanische Ausdrücke. Trotz der Bescheidenheit und Einfachheit unseres Betriebs ist unser Auftritt seriös und professionell.

3.2.3 Corporate Design

Abbildung 21: Logo

Das Posthotel wird durch ein Posthorn visualisiert und das Restaurant Löwen durch das besagte Tier. Die beiden Symbole werden im Logo miteinander verbunden und zeigen den einheitlichen Auftritt des Betriebes auf. Dabei beschützt der Löwe das Horn sinnbildlich, was sich in unserem Betrieb widerspiegelt. Das umsatzstärkere Restaurant hält das kostspielige Hotel am Leben. Speziell zu erwähnen ist das Maskottchen „Liun“ für unsere kleinen Gäste, welches sich zum Beispiel auf der Speisekarte wieder findet. Liun bedeutet „Löwe“ im Rätoromanischen.

Abbildung 22: "Liun"

Die Farben in den verschiedenen Brauntönen leiten wir von den beiden Symbolen ab. Die Brauntöne bilden die Basis für unser Logo. Dieses wird auf sämtliche Kommunikationsmittel gedruckt.

Beige	Braun	Rotbraun
RGB 230/160/80 CMYK 9/43/74/0	RGB 161/110/66 CMYK 34/56/76/15	RGB 153/55/32 CMYK 27/85/95/25

In unserer Korrespondenz verwenden wir die Schriftart „Footlight MT Light 11“. Diese müssen wir nicht kaufen, da sie bereits in jedem Microsoft Office bereits vorhanden ist. Sie ist einfach und angenehm zu lesen und passt zur Einfachheit und Schlichtheit unseres ganzen Konzeptes.

Sämtliche Kommunikation (Prospekte, Briefpapier, E-Mails etc.) basiert auf dem Corporate Design, so dass der Wiedererkennungswert jederzeit gegeben ist.

4 Analyse

4.1 Umweltanalyse

Natur/Landschaft

Unter dem Begriff „Landschaften“ versteht man sowohl Natur- als auch Kulturlandschaften. Eigentliche Naturlandschaften, das heisst durch Menschenhand nicht oder nur gering beeinflusste Gebiete, sind rar. In Graubünden sind sie aber im Vergleich zur übrigen Schweiz flächenmässig stärker vertreten, weil ein grosser Teil des Kantons durch Gebirge geprägt wird. Auch Kulturlandschaften wie Terrassen- oder Heckenlandschaften gehören zum Landschaftsbild Graubündens.
Im kantonalen Landschaftsschutzinventar werden die nationalen Objekte der Bundesinventare (BLN-Objekte, Moorlandschaften) durch regionale und lokale Landschaftsschutzgebiete ergänzt. Ins kantonale Inventar wurden vor allem Landschaften aufgenommen, welche wenig verändert und belastet sind sowie vorwiegend naturnah genutzt werden.[3] Zu diesen gehört der Naturpark Ela, in dem sich die Gemeinde Mulegns befindet. In der Nähe liegen auch national geschützte Moorlandschaften und Gewässer mit Fischbestand.
Mulegns und die umliegenden Gemeinden Marmorera, Bivio, Sur und Savognin sind zudem umringt von Bergen wie Piz Err, Piz Platta, Piz Neir, Piz Forbesch, Piz Arblatsch und Piz Scalotta. Alle Berge recken sich zwischen 2‘900 und 3‘400 m.ü.M in die Höhe und sind beliebte Ziele für Alpintouristen im Sommer wie auch im Winter.

Politik

Mulegns ist mit 26 Einwohnern die kleinste politische Gemeinde im Kanton Graubünden. Die Einstellung Neuheiten gegenüber kann als konservativ beschrieben werden. Dies wurde an der negativen Einstellung gegenüber einem Projekt für schwererziehbare Jugendliche im Posthotel Löwen bestätigt.[4]

Verkehr

Durch Mulegns führt die Julierstrasse, welche das Engadin mit Tiefencastel verbindet. Die Hauptstrasse ist mit durchschnittlich 4‘000 Fahrzeugen pro Tag stark befahren. Der Bund erweitert auf Anfang 2014 das Nationalstrassennetz landesweit um 376 km. Neu wird die Julierstrasse von Thusis bis Silvaplana eine Nationalstrasse und geht damit vom Kanton in Eigentum des Bundes über.[5]
Die Erschliessung durch den öffentlichen Verkehr erfolgt von Tiefencastel bzw. Bivio per Postauto. Tiefencastel wiederum ist stündlich von Chur sowie St. Moritz per Zug erreichbar. St. Moritz ist von Mulegns am besten mit dem Auto zugänglich, da es pro Tag nur wenige Postautoverbindungen gibt. Eine andere Möglichkeit besteht darin, indem man mit dem Bus nach Tiefencastel reist und anschliessend mit der Rhätischen Bahn nach St. Moritz fährt. Dies dauert jedoch ca. 2.5 Stunden.

Gesellschaft/Trends

Folgende für das Projekt relevante Trends werden hier kurz umrissen:
Best Ager; Bereits in den letzten 12 Jahren haben die über 60-Jährigen von 1.24 auf 1.43 Mio. zugenommen, also um rund 15%. Das Zeitalter der Best Agers ist angebrochen: Immer mehr aktive Senioren mit relativ viel Zeit und Geld werden den Freizeit- und Reisemarkt bestimmen.[6]
Age of Less; die Grenzen des Wachstums wurden uns mittels Finanz- und Schuldenkrisen aufgezeigt. Ein Umstieg ins Zeitalter der Genügsamkeit beinhaltet Lösungsansätze wie wir weniger und besser arbeiten und konsumieren, weniger die Umwelt verschmutzen und die eigene Gesundheit vernachlässigen, weniger Medienüberdruss zulassen, am Ende mehr davon haben und besser leben.[7]
Weiter gilt es Trends in der Tourismusbranche zu berücksichtigen. Die Authentizität des Angebotes befasst sich beispielsweise mit der Suche nach dem Original. Dies beinhaltet themen- und regionalspezifische Angebote und das Erlebnis in der puren Natur. Dies geht einher mit der Ent-

[3] Quelle: Verwaltung Kanton Graubünden
[4] Quelle: Dieter Müller, Geschäftsleiter Park Ela
[5] Quelle: Engadiner Post
[6] Quelle: Best Agers prägen die Zukunft
[7] Quelle: The Age Of Less

wicklung vom Service- zum Erlebnisangebot; es gilt die emotionale Kraft in das Produkt einzubinden und ein intensives Erlebnis zu gestalten. Zudem haben gebildete Konsumenten ein kritischeres Freizeit- und Konsumverhalten. Pauschaltourismus wird immer weniger gefragt.
Auch Familienferien gewinnen weiter an Bedeutung; soziale Kontakte und Aktivitäten mit der Familie werden immer wichtiger und Kinder beeinflussen den Ferienentscheid in der Familie: „Kidfluence". Wo gibt es kinderfreundliche und preiswerte Ferien?[8]

Wirtschaft

In Europa ist das Wirtschaftswachstum am stagnieren und wir kämpfen nach wie vor mit den Nachwirkungen der Finanzkrise im Jahre 2007. Die Staatsverschuldung hat innerhalb der EU zugenommen und man kann von einer Rezession sprechen, wobei eine exakte Beurteilung schier unmöglich und nicht abschliessend machbar ist.
In der Schweiz wird für das Jahr 2013 ein Wirtschaftswachstum von nur 1.3% prognostiziert.[9] Dafür herrscht ein extrem hoher Wohlstand. Die Schweiz überzeugt durch ihre Wirtschaftsstabilität.
Für die Schweiz relevant und insbesondere auch für unsere Branche ist der starke Schweizer Franken gegenüber dem Euro, welcher vom Staat durch den Mindestwechselkurs teilweise stabilisiert wurde. Ferien in der Schweiz sind durch den starken Schweizer Franken besonders für Gäste aus der EU teuer und hält diese davon ab die Ferien hier zu verbringen.
Ansonsten finden wir eine funktionierende Wirtschaft vor, welche durch Mangel an natürlichen Ressourcen sich mehrheitlich im Dienstleistungs- und Industriesektor abspielt.
In Mulegns selber gibt es bei 26 Einwohnern noch elf Arbeitsplätze in der Gemeinde, darunter auch im momentanen Posthotel Löwen.

Gesetze

Das kantonale Landschaftsschutzinventar stützt sich auf Art. 15 der Grossrätlichen Verordnung über den Natur- und Heimatschutz sowie auf Art. 4 NHG. Bei diesem Inventar handelt es sich um ein Fachverzeichnis, welches, im Gegensatz zu den Bundesinventaren, keine unmittelbaren Rechtsfolgen nach sich zieht.
Im kantonalen Landschaftsschutzinventar werden die Schutzobjekte kurz beschrieben und als Objekte von regionaler oder lokaler Bedeutung gemäss Art. 4 lit. b NHG klassiert. Die BLN-Objekte (Landschaften von nationaler Bedeutung) sowie die Moorlandschaften sind im kantonalen Inventar ebenfalls abgebildet. Der rechtsverbindliche und definitive Schutz eines vom Kanton inventarisierten Objektes erfolgt erst durch dessen Aufnahme in die Richt- bzw. Nutzungspläne.

Lieferanten

In Anbetracht einer Kooperation mit dem Naturpark Ela, sind gewisse Bedingungen einzuhalten. Es muss ein Grossteil der Produkte aus der Region des Naturparks bezogen, weiterverarbeitet und angeboten werden. Daher werden regionale Produzenten so weit als möglich bevorzugt um die Identifikation mit der Region zu stärken und sich an dem Parc Ela Label anschliessen zu können.

NGO's/Öffentlichkeit

Bestimmt durch den Projketauftrag ist eine enge Zusammenarbeit mit dem Verein des Naturparks Ela massgebend. Dieser hat den Auftrag die Artenvielfalt in Natur und Landschaft zu erhalten, die regionale Wirtschaft nachhaltig zu stärken und das dreisprachige kulturelle Erbe zu bewahren. Für neue Projekte ist es wichtig, sich nach diesen Leitlinien zu richten.

4.2 Unternehmensanalyse

Allgemeine Infrastruktur und Finanzen

Die bekannte und historische Bausubstanz des Hauptgebäudes gilt als Zeitzeuge des Klassizismus. Der grosse Saal und der umfangreiche Fundus an Mobiliar spiegeln die Epoche des Jugendstils wieder.
Es besteht jedoch extremer Handlungsbedarf im Unterhalt. Das schöne Hauptgebäude sowie die dazugehörenden Nebengebäude müssen totalsaniert werden um den Anforderungen und Bedürfnissen der Gäste gerecht zu werden. Dies beinhaltet auch sanitäre Anlagen, Mobiliar und teils Isolationen. Im Rahmen einer Machbarkeitsstudie wurde der Investitionsbetrag auf ca. CHF 7 Mio. beziffert.[10]

Management

[8] Quelle: Schweiz Tourismus: 10 Trends die den Tourismus mittelfristig bestimmen
[9] Quelle: Staatssekretariat für Wirtschaft Konjunkturprognosen
[10] Quelle: Bündner Heimatschutz

Momentan wird das Hotel von den Geschwistern Willi als Garni-Betrieb am Leben erhalten. Jedoch besteht nach 50 Jahren der Wunsch, die Führung in sichere Hände abzugeben.
Kunden
Das Hotel bietet aktuell Jägern, Bergsteigern und Wanderern eine Unterkunft.
Lage
Fluch wie Segen ist die Lage an der Julierpassstrasse, welche hoch frequentiert ist. Dazu kommt die Nähe zur fast unberührten Natur. Mit der Gemeinde Mulegns liegt das Posthotel Löwen in einer Umgebung, welche atmosphärisch stark an die Zeiten um das 19. Jahrhundert erinnert. Moderne Gebäude sind nicht vorzufinden.
Preis, Kommunikation, Distribution
Eine Analyse dieser Punkte erscheint für unseren Auftrag als irrelevant, weil eine neue Ausrichtung notwendig ist.
Produkte, Dienstleistungen
Auch die Produkte und Dienstleistungen sind überholt und werden den heutigen Bedürfnissen nicht mehr gerecht. Das Restaurant entspricht noch eher den heutigen Ansprüchen als die Beherbergung.

4.3 Marktanalyse

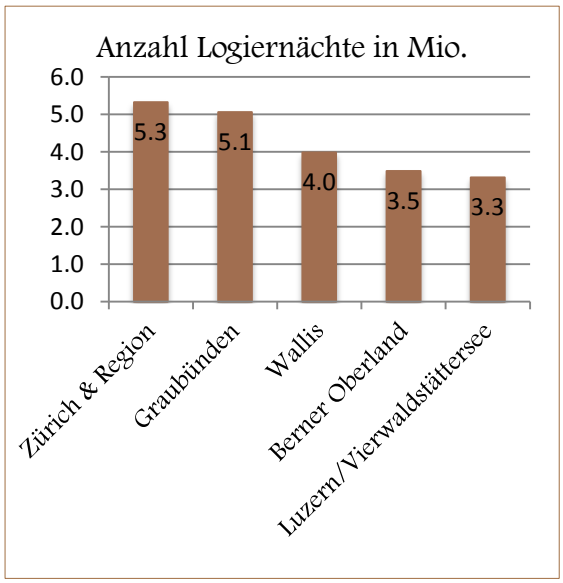


Abbildung 23: Anzahl Logiernächte in Mio.

Das Posthotel Löwen liegt in Mulegns im Surses (GR). Jeder Schweizer unternimmt durchschnittlich 2.1 Reisen pro Jahr. Von den total 16.6 Mio. fallen 6.6 Mio. Reisen auf die Schweiz. Von diesen fallen wiederum ca. 70% auf alpine Regionen.[11] Wie schon in der Unternehmens- und Umweltanalyse beschrieben, herrscht rund um das Hotel schönste Natur, welche insbesondere zu Outdoor-Aktivitäten einlädt.
Insgesamt generierte die Schweiz im Jahr 2012 knapp 35 Mio. Logiernächte. Auf die Tourismusregion Graubünden fallen davon rund 5 Mio. Logiernächte. Diese wiederum setzen sich mit 3 Mio. aus dem Inland und 2 Mio. aus dem Ausland zusammen. Die durchschnittliche Auslastung der Betriebe liegt bei 40.8%.[12] Die Tourismusregion Graubünden als zweitstärkste Destination der Schweiz ist somit ein beliebtes Ziel und es besteht Potential mit einem den spezifischen Bedürfnissen angepasstes Angebot davon profitieren zu können.

Fast ein Drittel aller Logiernächte im Kanton Graubünden generiert St. Moritz. Die zweiterfolgreichste Destination mit knapp einem Fünftel ist Davos Klosters. Beide Destinationen sind berühmte Wintersportdestinationen und profitieren ebenfalls von vielen Events über das ganze Jahr verteilt. Arosa sowie Scuol Samnaun haben deutlich weniger Marktanteil, jedoch immer noch mehr als Savognin mit 2%. Sicherlich kann hier im Bereich Restauration vom regen Durchgangsverkehr ins Engadin profitiert werden.
56% der Logiernächte werden im Kanton Graubünden von Schweizern und ein Fünftel durch Deutsche generiert. Die Niederlande und das Vereinigte Königreich machen einen sehr kleinen Anteil an den gut 5 Mio. Logiernächten des Kantons Graubünden aus. Diese Statistik belegt einmal mehr, dass Schweizer Gäste den grössten Anteil an Logiernächten ausmachen.[13]

[11] Quelle: Schweizblog.ch; Reiseverhalten der Schweizer
[12] Quelle: Bundesamt für Statistik
[13] Quelle: HESTA; Hotel- und Kurbetriebe: Logiernächte im Tourismusjahr 2011/12

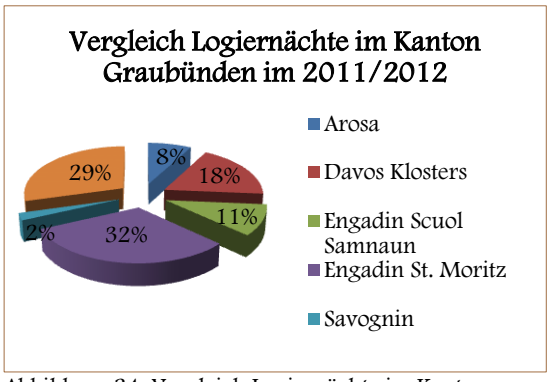


Abbildung 24: Vergleich Logiernächte im Kanton

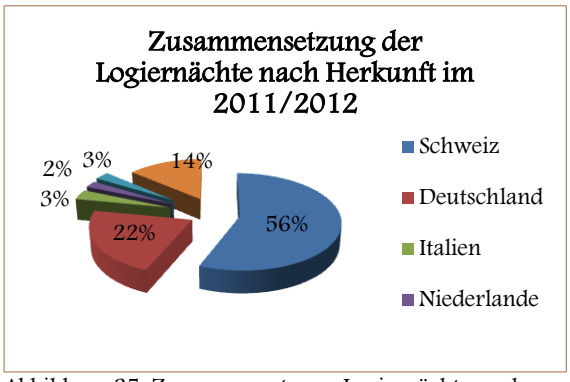


Abbildung 25: Zusammensetzung Logiernächte nach Herkunft

Erfreulich verlief in der vergangenen Wintersaison 2011/12 die Binnennachfrage. Es bestätigte sich, dass die Schweizer der Heimdestination trotz starkem Franken und entsprechend günstigeren ausländischen Angeboten treu bleiben. Dies wirkt sich stabilisierend aus, insbesondere in Anbetracht des starken Rückgangs der Logiernächte im Europäischen Raum, welcher mit dem ungünstigen Wechselkurs des Schweizer Frankens und dem Euro einhergeht. Dies wird auch in Zukunft prognostiziert: Während die Nachfrage der Schweizer voraussichtlich leicht zulegen wird (+0.6%), ist bei der Zahl der Hotelübernachtungen ausländischer Gäste ein Rückgang um 3.4% zu erwarten.[14]
Speziell die Tourismusregion Graubünden ist für die östlichen Deutschschweizer Kantone eine beliebte Destination im Sommer wie im Winter. Dies hat insbesondere mit der geographischen Lage zu tun. Daher liegt das Hauptaugenmerk der Segmentierung auf diesem Gebiet.
Zur weiteren Stützung unseres Nutzungskonzepts interessieren uns die Freizeit- und Sportaktivitäten der Schweizer Bevölkerung. Rund drei Viertel treiben Sport, wobei sich die letzten paar Jahre stets eine positive Entwicklung zeigte. Auch im Alter treibt Herr und Frau Schweizer mehrmals wöchentlich Sport.[15]

	In % aller, die Sportferien machen	In % aller Sportler	In % der Wohnbevölkerung	Durchschnittsalter
Skifahren	34.8	17.5	12.8	44
Wandern	30.9	15.5	11.3	50
Radfahren, Mountainbiking	18.1	9.1	6.6	44
Skilanglauf	4.9	2.5	1.8	48
Laufen, Waldlauf	3.2	1.6	1.2	54
Ski-, Schneeschuhtouren	2.7	1.4	1.0	49

Tabelle 2: Sportarten, die am häufigsten in den Ferien ausgeübt werden

Viele dieser Sportarten können im Sommer wie im Winter in der Gegend rund um Mulgens ausgeübt werden und unterstreichen die Ausrichtung des Hotels auf diese Segmentierung. Hinzu kommt die Möglichkeit für Fischer in den umliegenden Gewässern zu angeln und für Taucher am bekannten Tauchplatz in die klaren Gewässer des Marmorerasees einzutauchen.
Des Weiteren ist das Potenzial der Familienferien auszuloten. Allgemein ist seit ein paar Jahren ein Anstieg der Geburtenrate in der Schweiz zu erkennen. Durchschnittlich gebären Frauen 1.52 Kinder. Dies ist vor allem langfristig für das Potenzial des Familienangebotes interessant.[16] Daher haben wir uns entschieden im Nebentrakt Drei- und Vierbettzimmer einzurichten, da diese den Bedürfnissen der Familien gerecht werden. Die Schweiz zählte in der letzten Zählung 3'324'300 Privathaushalte. Davon waren 897'561 Privathaushalte mit Kindern.[17]

[14] Quelle: Tourismusprognose für den Schweizer Tourismus
[15] Quelle: das Sportverhalten der Schweizer Bevölkerung
[16] Quelle: Bundesamt für Statstik
[17] Quelle: Familien in der Schweiz

Laut einer Studie des Link Instituts möchten 43% der Befragten die Ferien mit Kindern unter 14 Jahren in der Schweiz verbringen.[18]
Weitere Erläuterungen sind im Kapitel „Segmentierung“ aus Seite II zu entnehmen.

4.4 SWOT-Matrix

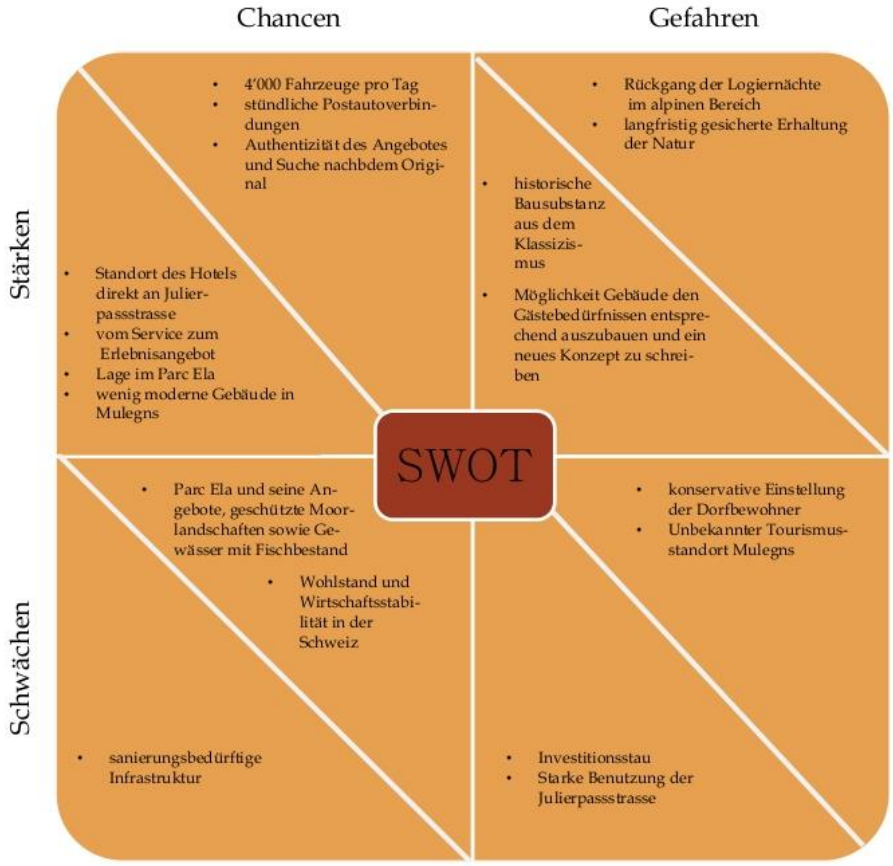


Abbildung 26: SWOT-Matrix

4.5 Fazit

4.5.1 SWOT-Matrix

Die wenigen Stärken, die das Posthotel Löwen aufweist, gilt es zu nutzen. Ein Vorteil für uns ist, dass der Trend wieder zurück zu Freizeitbeschäftigungen wie Wandern, Fischen und andere Aktivitäten in der Natur geht. Dafür haben wir in Mulgens einen optimalen Standort.
Die grosse Herausforderung wird nun sein, genügend Investoren zu finden, die die Sanierung und Restaurierung des Gebäudes übernehmen.
Zusätzlich muss das neue Konzept so vermarktet werden, dass die Chance von täglich 4‘000 passierenden Fahrzeugen genutzt werden kann. Das Konzept wird so weit wie möglich an die Bedürfnisse unserer Zielgruppen angepasst.

4.5.2 Konkurrenzanalyse

Für die Analyse der Konkurrenz[19] wählten wir Betriebe aus der Region Surses, Davos und Österreich. Für eine erfolgreiche Positionierung einer Destination müssen jedoch alle Betriebe zusammenspannen.
Den Betrieb in Österreich erachteten wir als relevante Konkurrenz, da Österreich eine Top-Tourismus Destination mit guten Hotels und besten Dienstleistungen ist.

[18] Quelle: Familien Ferien Grafiken "Märkte Total“
[19] Siehe Konkurrenzanalyse im Anhang auf Seite I

Im Vergleich sind die analysierten Betriebe entweder auf Familienzimmer, Massenlager oder auf normale Zimmer ausgelegt und sprechen somit eine kleinere Zielgruppe an. Mit unseren geplanten 67 Betten gehören wir zu den grösseren Betrieben und können mit Doppelzimmern, Drei-/ Vierbett-Zimmern und Massenlager eine grössere Zielgruppe ansprechen.
Das Apart- und Familienhotel Muchetta liegt nicht in der näheren Umgebung von Mulegns, gehört jedoch trotzdem zu unserer Konkurrenz, da es sich ebenfalls als Familienhotel positioniert und zum Parc Ela gehört.
Unterschiede ergeben sich auch in der Erschliessung und der Lage der Betriebe, wobei die Lage des Posthotel Löwen an der Julierpassstrasse sehr zentral ist, aber durch die starke Benutzung auch als Nachteil gesehen werden kann. Die in der Konkurrenzanalyse untersuchten Hotels liegen sicher an ruhigeren Plätzen. Daher ist es wichtig das Posthotel Löwen als Ausgangspunkt für Freizeitaktivitäten im Naturpark Ela und Wanderung in die umliegenden Täler wie das Avers, Albulatal, Engadin oder Bergell zu betrachten.

5 Marketingstrategie

Es ist offensichtlich, dass das Posthotel Löwen seinen Zenit überschritten hat. Im Lebenszyklus wäre er in der Phase der Elimination vorzufinden. Auf Grund der Ausgangslage, den Anforderungen der Auftraggeber sowie des Bündner Heimatschutzes, entscheiden wir uns für ein Revival des Hotels. Die Natur und die Lage definieren die neue Ausrichtung und weisen den Weg auf, mit welchen Angeboten den entsprechenden Bedürfnissen begegnet werden kann. Die Berücksichtigung von aktuellen gesellschaftlichen Trends in diesen Bereichen ist sehr wichtig, um das Angebot auf die Bedürfnisse der Gäste bestmöglich zuzuschneiden. Je exakter dies gelingt, desto eher differenzieren wir uns von der übrigen Konkurrenz.
Die „Authentizität des Angebotes“ spielt heutzutage in der Tourismusbranche eine wichtige Rolle. Es geht um die Suche nach dem Original; themen- und regionalspezifische Angebote und das Erlebnis in der puren Natur. Das alles können wir mit dem Nutzungskonzept „Posthotel Löwen“ im Parc Ela bieten. Die emotionale Kraft wird in das Produkt eingebunden um ein intensives Erlebnis zu gestalten. „The Age of Less“ beschreibt einen neuen Zeitgeist der Genügsamkeit. Dieser beinhaltet weniger Konsum, mehr Sorge zur Umwelt und zur Gesundheit, um am Ende davon mehr zu haben und besser zu leben.[20]

5.1 Strategische Erfolgspositionen

Aus den wenig vorhandenen Stärken und aus den auf uns zukommenden Chancen bauen wir zwei Standbeine auf. Diese bestehen aus dem Restaurant Löwen und dem Posthotel. Die vor allem infrastrukturellen Schwächen werden durch den Umbau beseitigt. Daraus entstehen folgende Strategischen Erfolgspositionen:

- Der direkte Standort an der Julierpassstrasse wird ausgenutzt, indem Restaurantgäste aus dem starken Durchgangsverkehr generiert werden. Dabei setzten wir auf regionale Produkte und Bündner Spezialitäten mit guter Qualität und preiswert.
- Die zentrale Lage mitten im Parc Ela ergibt die ideale Voraussetzung als Ausgangspunkt diverser Freizeit- und Sportaktivitäten im Sommer wie im Winter in der Region und den anliegenden Täler.
- Das grosse Angebot vom Parc Ela wird mit einer angestrebten Kooperation mit dem Posthotel Löwen miteinbezogen.
- Mulegns bietet auch Familien viele Ausflugsmöglichkeiten. Die Mehrbettzimmer im Wilhelm C. Röntgen Trakt werden dem Trend der Familienferien gerecht.
- Das Posthotel Löwen liegt in einem Dorf mit wenigen modernen Gebäuden, was dem Trend zur Suche nach Authentizität entgegenkommt. Die historischen Gemäuer des Posthotel Löwen bleiben durch die Sanierung erhalten.

[20] Vergleiche Unternehmensanalyse; Gesellschaft/Trends Seite 12/13

5.2 Segementierung[21]

Anhand der Marktanalyse konzentrieren wir uns auf die Segmente Familien, Outdoor-Sportler, Sportvereinigungen und Passanten. Hauptaugenmerk gilt dem Binnenmarkt mit Schwerpunkt im deutschsprachigem Raum.

Teilmärkte / Marktsegmente	Familien	Outdoor-Sportler	Sportvereinigungen	Passanten[22]
Restaurant Löwen	x	x	x	x
Nebentrakt Wilhelm C. Röntgen	x			
Haupttrakt Queen Mary		x		
Massenlager Albert Schweitzer	x	x	x	

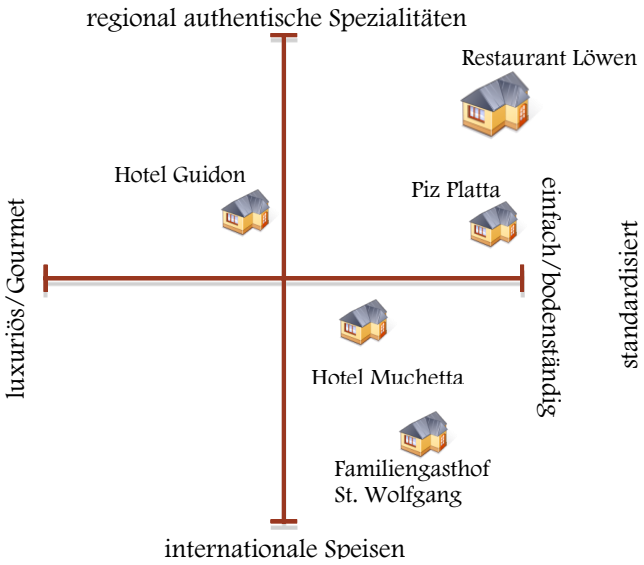
Tabelle 3: Segmentierung

5.2.1 Kundenbeziehungsmanagement

Wir wollen unsere Gäste, insbesondere die Hotelgäste, langfristig binden. Es werden gängige Stammdaten für Verkaufsautomationen und Kampagnensteuerung gesammelt. Den Vereinen die mind. zwei Mal bei uns zu Besuch waren, werden zwei Mal jährlich die neusten Kooperationsangebote mit dem Parc Ela zugestellt. Den Familien und Outdoor-Sportler werden vermehrt erinnernde Informationen geschickt. Mehr dazu im Medienplan auf Seite IV.
Die Stammdaten werden in den ersten zwei Jahren gesammelt, um sie in den weiteren Jahren auszubauen. Die Stammdaten beinhalten Vorname, Nachname, Post- und E-Mailadresse.

5.3 Positionierung

Restaurant Löwen



Posthotel

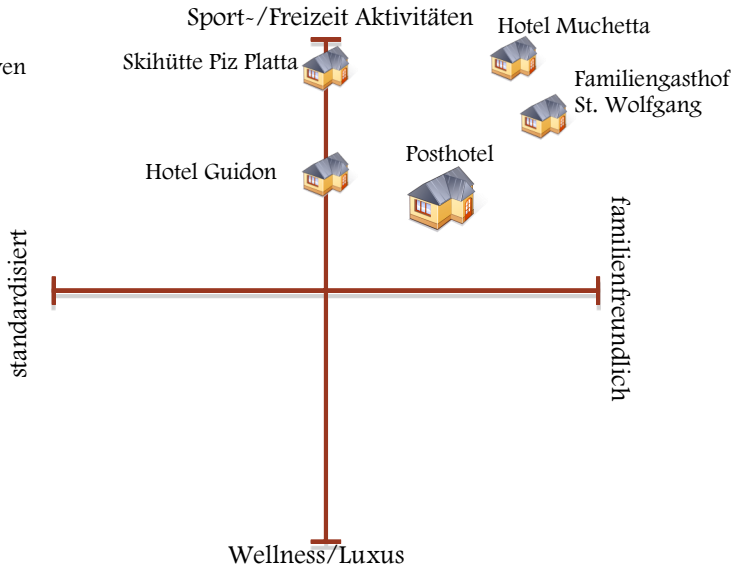


Abbildung 27: Positionierungskreuze

[21] Siehe Segmentierung im Anhang auf Seite II
[22] Verkehrsteilnehmer vom Durchgangsverkehr der Julierpassstrasse

Wir wollen von unserem Kunden als familienfreundliches, historisches Hotel wahrgenommen werden, mit vielseitigen Freizeitmöglichkeiten in der Region. Weil mit der Restauration zusätzlich noch Passanten angesprochen werden, lohnt sich eine separate Positionierung.
Im Vergleich zum Engadin sind wir mit unseren Einrichtungen weniger luxuriös, dafür günstiger. Unser Ziel ist es als regionales und bodenständiges Restaurant an der Julierpassstrasse bekannt zu werden, so dass wir mit der Zeit zum Ort werden, an dem jeder hält.
Im Hotel zielen wir hauptsächlich auf Familien und Outdoor-Sportler. Unser Ziel ist es dabei, der Ausgangspunkt für Familienausflüge sowie Wanderungen, Skitouren, Biketouren und weitere Aktivitäten im Naturpark Ela zu werden.

5.4 Differenzierungsstrategie

Wir treten als Marktherausforderer an und wollen durch eine gute Zusammenarbeit mit den umliegenden Betrieben und dem Parc Ela die Ausgangslage auf dem Markt im Kanton Graubünden optimieren. Damit verschaffen wir uns einen Vorteil als familiäres Hotel und verbessern das Leistungsangebot. Als einzig wirklich nennenswertes Familienhotel im Parc Ela tritt das Muchetta in Konkurrenz. Ansonsten sind die Produkte und Dienstleistungen im Vergleich zu anderen Mitbewerbern in der Region mehrheitlich identisch, daher müssen wir besser sein. Mit unserem Konzept sprechen wir eine breitere Zielgruppe an und wollen damit eine ausgewogenere Auslastung über das Jahr garantieren. Zudem schaffen wir den Gästen einen Mehrwert, indem wir ihnen drei verschiedene Hotelkategorien in einem Betrieb anbieten. Dadurch decken wir verschiedene Preissegmente und Bedürfnisse ab.
Unser Hotel ist idealer Ausgangsort für allerlei Freizeitaktivitäten, liegt aber in Mulegns und kann dadurch im Vergleich zu Savognin eine traditionell erhaltene Umgebung bieten. Unsere Bescheidenheit und Einfachheit kommt auch in unserer Werbung zum Ausdruck. Wir legen Wert auf ein gutes Preis-Leistungsverhältnis.

5.5 Wachstumsstrategie

Unser Konzept wird an einen bereits bestehenden Markt angepasst. Wir entwickeln unser Hotel mit der Sanierung weiter. Die Marktsegmente bestehen aus Schweizern, Familien, Sportvereinigungen und Outdoor-Sportlern. Um die regionale Auslastung von durchschnittlich 30%[23] zu überbieten, muss viel in Werbung und PR investiert werden.

6 Marketing Mix

Mit unseren Marketing-Massnahmen werden wir die Gäste persönlich ansprechen. Bei den Verkehrsteilnehmern geschieht dies durch Plakate am Strassenrand. Die Hotelgäste schreiben wir individuell an. Unser Ziel ist es, das Posthotel Löwen im Markt neu zu positionieren und bekannt zu machen. Mit unserem Marketing Mix gehen wir direkt auf die Zielgruppen ein und vermarkten vor allem die wunderschöne idyllische Bergwelt vom Surses. Den meisten Erfolg haben wir, indem wir unser Gesamtkonzept vor allem über Mund-zu-Ohr-Propaganda verbreiten. Plakate steigern bei jeder Durchfahrt den Wiedererkennungswert und erhöhen gleichzeitig den Bekanntheitsgrad. Die Marketing-Massnahmen konzentrieren sich aufgrund unserer definierten Zielgruppen auf die Schweiz. Das ganze Konzept ist auf vielseitige Kooperation angewiesen, sei es von der Destination, dem Parc Ela oder den Verbänden Savognin Tourismus und Bergün Filisur Tourismus.

6.1 Produkt

Das Posthotel Löwen ist nicht mehr nur ein altes Gebäude an einem abgelegenen Ort, sondern wird zu einem Bestandteil auf der Strecke am Julierpass. Mit unserem Produkt, der Beherbergung und der Restauration, schaffen wir zwei Standbeine. Mit der Neulancierung soll auch die Gemeinde Mulegns aus dem Dornröschenschlaf erwachen. Viele Touristen passieren im Jahr Mulegns, sind sich aber dessen nicht bewusst. Wir wollen erreichen, dass Gäste gezielt das Posthotel Löwen besuchen. Die berühmten Gäste von früher machen wir uns zunutze, indem wir deren Epoche in unser neues Produkt einbinden. Wir bieten unseren Gästen die Möglichkeit, auf den Spuren von Albert Schweitzer, Wilhelm C. Röntgen und Queen Mary zu wandeln.

[23] Quelle: Dieter Müller; Geschäftsleiter Parc Ela

Wir streben im ersten Jahr die niedrigste Klassifizierung gemäss Hotelleriesuisse „Swiss Lodge“ an. Um dem Qualitätsmanagement gerecht zu werden, streben wir das Q1 an. Dies auch, um am Label des Parc Ela teilzunehmen und somit von dessen Marketing zu profitieren.
Als Qualitätsmanagementinstrument entwerfen wir einen Fragebogen[24] für die Gäste, welchen sie jeweils nach ihrem Aufenthalt ausfüllen können.
Im Restaurant können Reisende zu fairen Preisen Bündner Spezialitäten geniessen und sich somit für die Weiterfahrt stärken. Ziel ist eine Qualität zu erreichen, die sich herumspricht. Wie z.B. die besten Capuns, Pizokels, Kaffee oder Espresso an der Julierpassstrasse. Dies erreichen wir unter anderem mit einer schönen „Faema“-Kolbenmaschiene und dem richtigen Know-How.

6.2 Preis

Bei unserem Konzept gilt es, bei der Preisfindung grundsätzlich faire und günstige Preise anzubieten. Unser Posthotel Löwen lassen wir bewusst nicht mit Sternen gemäss Hotelleriesuisse klassifizieren, weil es für uns nicht relevant ist, da für unsere Zielgruppen diese Kriterien nicht entscheidend sind. Zudem sind wir so unabhängig und müssen uns nicht an diverse Richtlinien halten, die nicht zu uns passen. Um trotzdem eine gewisse Vergleichsgrössen zu erhalten, orientieren wir uns im Bereich Restauration an der Kategorie 3*-Ferienhotellerie.
Die Preise im Restaurant sind tief, müssen aber dennoch einen Gewinn abwerfen. Den Hauptumsatz werden wir mit der Masse generieren. Für die Beherbergung definieren wir zuerst den Qualitäts- und somit Preisstandard der drei verschiedenen Bereiche: Queen Mary entspricht der 4*-, Röntgen der 3*-Kategorie und das Massenlager Swiss Lodge. Entsprechend einer vergleichbaren Konkurrenz der drei Kategorien definieren wir anschliessend unsere Preise. Daraus ergibt sich folgende Zimmerpreisliste:

Kategorie	Zimmer	Betten	CHF/Bett	CHF/Zimmer	Bemerkung
Queen Mary	4 EZ	4		115.00	
	9 DZ	18		175.00	135.00 als EZ
	1 Suite	2		195.00	175.00 als EZ
Röntgen	1 4-Bett	4	67.00	268.00	47.00 für Jugendliche[25]
	3 3-Bett	9	67.00	201.00	47.00 für Jugendliche
Schweitzer	Massenlager	30	45.00		35.00 für Jugendliche

Tabelle 4: Zimmerpreisliste

6.3 Placement

Den direkten Verkauf werden wir durch unsere neue Webseite generieren. Im ersten Jahr werden wir einen grossen Teil unseres Marketingbudgets in die Webseite investieren, um diese auf einem hochwertigen Niveau zu erstellen. Sie wird in erster Linie so aufgebaut, dass die Angebote direkt auf der Hauptseite zu erkennen sind und mit nur einem Klick gebucht werden können. Beim direkten Verkauf über die Webseite, E-Mail oder Telefon verändern sich die Preise nicht. Wir bekennen uns zu Fixpreisen, um das Prozedere intern zu vereinfachen und gegen aussen eine einheitliche Ratenparität zu gewähren.
Auf einen indirekten Verkauf durch einen Zwischenhändler oder durch Buchungsplattformen verzichten wir. Auf Grund der günstigen Zimmerpreise, können wir keine grossen Kommissionsmargen bezahlen. Jedoch werden wir unsere Hotelzimmer auf der Homepage vom Parc Ela auflisten und diese als Gegenleistung auch auf unserer Webseite verlinken. Bei allfälligen Anfragen über einen Eintrag in Prospekte wie bspw. Wandern in der Schweiz, Hotels in den Bergen etc. werden wir selbstverständlich an einer Zusammenarbeit interessiert sein. Diese Mittler profitieren in unserem Hause von einem Rabatt von 10% auf den Zimmerpreis, auch bei einem Privatbesuch.

6.4 Promotion

6.4.1 Mission

Um das Ziel der Erhöhung vom Bekanntheitsgrad zu steigern, setzen wir vor allem in der Wiedereröffnungsphase auf informierende Marketingmassnahmen. Im Bereich der Restauration wird dies

[24] Fragebogen siehe Anhang Seite III
[25] bis 16 Jahre

auch in Zukunft so beibehalten. Mehrheitlich geschieht dies durch Plakatkampagnen entlang der Autoroute von Tiefencastel bis Mulegns. Bei der Beherbergung wird mittel- bis langfristig die Stammdatenbank genügend gross sein, um auch erinnernde Massnahmen zu ergreifen. Die Gäste werden persönlich angeschrieben.
Es gilt, die verschieden Zielgruppen mit den geeigneten Mitteln zu erreichen und mit einem geringen Kostenaufwand den grösstmöglichen Effekt zu erreichen.

6.4.2 Message

Unser Auftreten gegen innen und aussen ist dezent und in einfacher Sprache gehalten, um unser Leitbild umzusetzen. Jedoch wollen wir durch gewitzte Kampagnen auffallen und uns von der Konkurrenz abheben. Auf das Schreierische verzichten wir bewusst und bleiben bei der Bescheidenheit. Sämtliche Marketingmassnahmen und die Kundenkorrespondenz werden gemäss unserer CI in Braun-, Beige- und Rottönen gehalten und das Logo ist überall ersichtlich. Bei der Werbung setzen wir stark auf das Familiäre und die Natur, insbesondere bei Bildern für Broschüren, Webseiten etc., welche solche Motive wiedergeben. Das Kindermaskottchen „Liun“ kommt speziell in der Kinderkarte und bei anderen Promotionsmitteln für den Familienmarkt zum Zuge. Wir verfolgen keine Billigpreis-Strategie und kommunizieren dies auch nicht so. Durch die natürliche Umgebung kann besonders der emotionale Teil miteinbezogen werden.

6.4.3 Money

Unser Budget für das Marketing errechnen wir grundsätzlich durch die Top-down-Methode. Das heisst anhand der Erfolgsrechnung steht dem Marketing im Eröffnungsjahr ein Betrag zu von rund CHF 170‘000 zur Verfügung.
Nach der Zusammenstellung der kompletten Massnahmen für das erste Jahr belaufen sich die Kosten exakt auf CHF 171'461. Davon wird ein Grossteil für den Aufbau einer komplett neuen Webseite beansprucht. Die detaillierten Kosten für das erste Jahr zeigt die im Anhang auf Seite IV aufgeführte Mediaplanung.

6.4.4 Mediaplanung[26]

Für uns ist eine Plakatkampagne an der Julierpassstrasse essentiell. Wir haben uns entschieden F12-Plakate zwischen Tiefencastel und Silvaplana aufzuhängen, um so die Passanten auf uns aufmerksam zu machen. Um eine höhere Frequenz im Restaurant zu erhalten, setzen wir auf eine packende Plakatkampagne[27]. Dabei stellen wir ab Tiefencastel bis nach Mulegns vier Plakate auf. Die vier Plakate sind identisch aufgebaut: Ein grosser brüllender Löwe mit wenigen, aussagekräftigen Wörter. Das Bild rechts zeigt Plakat Nr. 1. Die komplette Plakatkampagne befindet sich im Anhang. Selbstverständlich darf auf unseren Plakaten das Logo nicht fehlen. Allerdings soll es klein und dezent sein, damit die Passanten nicht sofort erkennen, um was es eigentlich geht. In erster Linie soll ihre Neugierde geweckt werden. Was soll dieser Löwe? Und kurz darauf steht das zweite Plakat am Strassenrand, mit einer neuen Botschaft. Dabei entsteht eine Kontinuität, ein Wiedererkennungseffekt. Tierbilder sprechen insbesondere auch Kinder an. Mit der letzten Botschaft „nach 8 Kurven links“ wird daraus ein Spiel, bei dem jeder miträtseln kann: Was kommt wohl nach acht Kurven?

Abbildung 28: Plakat

Auf die Neueröffnung hin gestalten wir eine Homepage[28] für das Posthotel Löwen, auf welcher Gäste Fotos von unseren Räumlichkeiten vorfinden werden, die Möglichkeit haben, Zimmer zu reservieren und ein Forum, in dem sie ihre Eindrücke vom Hotel veröffentlichen können. Die Website ist einfach und benutzerfreundlich gestaltet. Ebenfalls auf die Neueröffnung werden Imagebroschüren gestaltet. Auch die sind einfach und bescheiden gehalten und werden matt gedruckt.

[26] Siehe Mediaplanung im Anhang Seite IV
[27] Komplette Plakatkampagne siehe Anhang Seite V
[28] Siehe Anhang Seite VI

Wir werden zu Beginn an Regionalzeitungen, Familien- und Sportzeitschriften eine Medienmitteilung senden, um so bei den entsprechenden Zielgruppen Aufmerksamkeit zu bewirken und allgemein einen gewissen Bekanntheitsgrad zu erreichen. Wir haben uns für eine Radiowerbung auf Radio 1 (Lokalradio von Zürich) entschieden, da die Zielgruppe dieses Senders zwischen 30-60 Jahren[29] liegt und somit auch mit einem Teil unserer Zielgruppe übereinstimmt.
In vier verschiedenen Medien veröffentlichen wir Inserate[30]: Schweizer Familie, Familianistas, Wir Eltern sowie Die Alpen (Zeitschrift vom Schweizerischen Alpen Club). Wir haben diese Zeitschriften gewählt, weil sie unsere Zielgruppen Familien und Outdoor-Sportler ansprechen. In den Inseraten drucken wir entsprechend passende Angebote für Familien oder Outdoor-Sportler ab (z.B. das Angebot „Tierische Herbsttage“). Von unseren Hotelgästen nehmen wir jeweils die Adresse und E-Mailadresse auf. Die E-Mailadresse benutzen wir für den Versand eines Newsletters zweimal jährlich. Im Newsletter erwähnen wir neue Angebote, Neuheiten im Posthotel Löwen und in der Region. Einmal jährlich versenden wir ein Mailing[31]. Für Outdoor-Sportler und Sportvereine wird es der Kalender sein mit den wichtigsten Events in der Region und für Familien werden es die neusten familienfreundlichen Angebote im Hotel bzw. in der Region sein. Um den Kindern eine kleine Freude zu bereiten, werden wir jedem Kind bei Abreise einen „Plüsch-Liun“ mitgeben. Wir legen viel Wert auf unsere kleinen Gäste, da gerade die häufig mitentscheiden, wohin es in die Ferien geht.

7 Revenue- und Yield Management

7.1 Rate Shopping

	Posthotel Löwen	Skihütte Piz Platta	Hotel Guidon, Bivio	Apart- und Kinderhotel Muchetta, Davos Wiesen	Familiengasthof St. Wolfgang
Preis pro Übernachtung für 2 Pers. inkl. Frühstück	CHF 90 (Massenlager)	CHF 140 (Massenlager)	CHF 118 (DZ)	CHF 180 (DZ)	CHF 94 (DZ)

Tabelle 5: Rate Shopping

7.2 Competitive Set und Positionierung

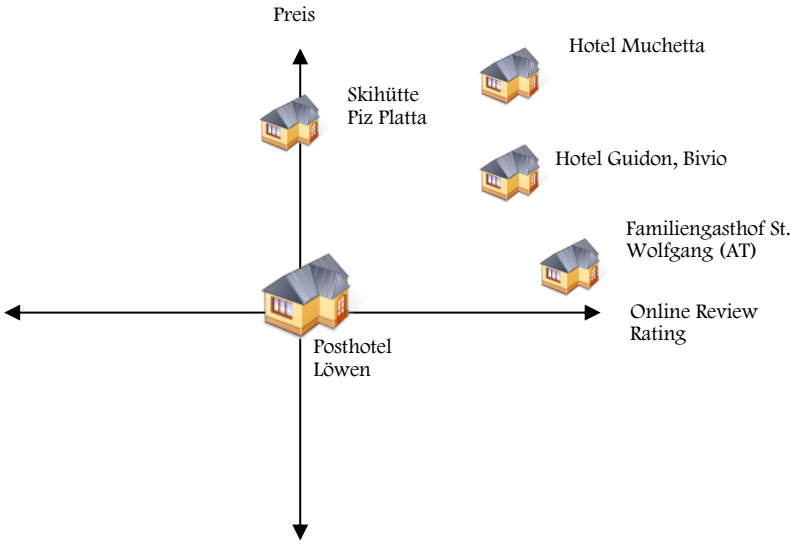


Abbildung 29: Competitive Set

Bei der Wahl unseres Competitive Sets haben wir uns für die gleichen Betriebe wie in der Konkurrenzanalyse entschieden. Dies sind drei Mitbewerber in Mulegns bzw. auf der Alp Flix, in Bivio, in

[29] Quelle: Mediadaten 2013 Radio 1
[30] Siehe Anhang Seite VII
[31] Siehe Anhang Seite VIII

Davos Wiesen sowie einer in Österreich. Wir haben uns für diese vier Betriebe entschieden, weil wir der Meinung sind, dass Gäste ihre Feriendestination nach Regionen auswählen, darum ist ein Betrieb ausserhalb wenig relevant. Den Familiengasthof in Österreich haben wir gewählt, weil das Hotel ein ähnliches Angebot hat und Österreich als Top-Tourismus Destination bekannt ist.
Die Skihütte Piz Platta hat kein Online Review Rating. Das Apart- und Kinderhotel Muchetta, das Hotel Guidon und der Familiengasthof St. Wolfgang wurden bewertet, jedoch nur durch wenige Personen, was eigentlich keine repräsentative Wertung zulässt.
Wir sind bei sämtlichen Hotels von den günstigsten Doppelzimmern bzw. Massenlager für zwei Personen ausgegangen (siehe obenstehendes Rate Shopping). In dieser Hinsicht ist das Posthotel Löwen am günstigsten.
Mit unserem Konzept wollen wir uns weiterhin als günstigstes Hotel positionieren. Des Weiteren animieren wir unsere Gäste, in Foren oder Blogs wie z.B. TripAdvisor, Holidaycheck, auf unserer Homepage, Familianistas, Schweizer Familie, Wir Eltern etc. uns zu bewerten.

7.3 Herbstpackage[32]

Nachfolgend ein Pauschalangebot für Familien, welches wir auf unserer Homepage veröffentlichen werden sowie den Gästen im Newsletter zukommen lassen:

Tierisch guter Herbst in Mulegns

Geniessen Sie eine einzigartige Bergwelt im Zauber des Herbstes!
Entdecken Sie zusammen mit der gesamten Familie die Geheimnisse der Natur und erfahren Sie dabei Spannendes aus der Tierwelt des Parc Ela. Profitieren Sie von unserem erlebnisreiches Familienpackage für CHF 198 pro Person. Kinder übernachten zum vergünstigten Preis von CHF 128.

Im Gesamtpreis inbegriffen sind:
2 Übernachtung im 3- oder 4-Bett-Zimmer, mit Dusche/WC auf der Etage
2x 3-Gang Abendessen zusammengestellt aus lokalen Spezialitäten
Wildbeobachtung im Val Tuors
Exkursion zu den Waldameisen im Parc Ela
Lunch Boxen für unterwegs
täglich reichhaltiges Frühstückbuffet
3-Tagespass für öffentliche Verkehrsmittel im Surses
freie Benutzung der hauseigenen Flyer-Fahrräder
Früchteschale auf dem Zimmer

Preis inkl. Mehrwertsteuer, Kurtaxen müssen vor Ort separat bezahlt werden.

Für den Demand-Kalender und die Budgetierung Beherbergung verweisen wir auf die „Budgetberechnung Beherbergung“ im Anhang auf Seite X.

[32] Berechnung Package „Tierische Herbsttage“ siehe Anhang Seite XX

8 Finanzen

8.1 Investitionen

Für die Umsetzung unseres Konzepts investieren wir insgesamt CHF 8.2 Mio. davon gehen 60% an die Neugestaltung der Zimmer. 35% benötigen wir für die Restauration inklusive Grosser Saal, Aufenthaltsraum und die neue Gartenterrasse. Weitere 3.7% werden für die Renovation der Fassade aufgewendet und die restlichen 1.3% fallen beim Umbau des Stalles und der Schmiede an. Die Kosten für die Flyer haben wir nicht zu den Gesamtinvestitionen dazu genommen, sondern separat ausgewiesen. Die detaillierte Aufstellung der Investitionen[33] ist im Anhang aufgelistet.

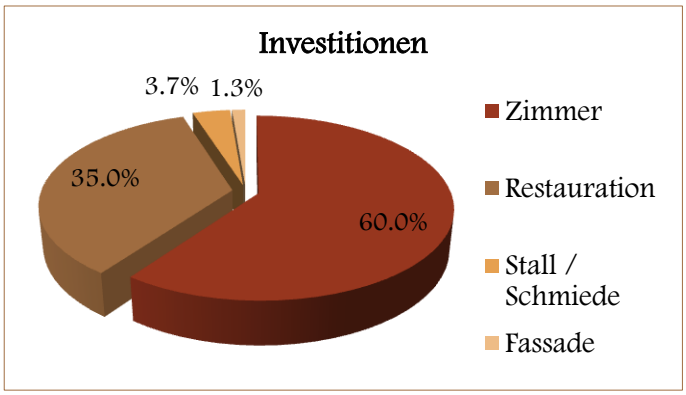


Abbildung 30: Investitionen

8.1.1 Berechnungen

Für die Berechnung der Investitionen sind wir von den folgenden Zahlen ausgegangen:

Zimmer

Queen Mary:	Benchmark eines 4* Hotels zuzüglich 40% für die Anschaffung der antiken Möbelstücke sowie die aufwändige Restaurierung.
Röntgen:	Benchmark eines 2* Hotels zuzüglich 20% für die Restaurierung
Schweitzer:	Hierbei handelt es sich um einen geschätzten Pauschalbetrag für den Ausbau des Dachstocks. Dieser beinhaltet die gesamte Instandsetzung des Daches sowie die zwei Massenlager mit Toiletten.
Dependance:	Benchmark eines 2* Hotels

Restauration

Gaststube:	Benchmark pro Sitzplatz in einem 3* Hotel
Grosser Saal:	Benchmark pro Sitzplatz in einem 3* Hotel zuzüglich 20% für die Restaurierung
Gartenterrasse:	Die Hälfte vom Benchmark für einen Restaurantsitzplatz eines 3* Hotels zuzüglich 20% für die aufwendige Erstellung der Gartenterrasse.

Diverses

Stall/Schmiede:	Pauschalbetrag
Fassade:	Die Restauration der Fassade ist aufwändig und muss in den Investitionen einzeln berücksichtigt werden. Der Betrag für die Restaurierung der Fassade ist lediglich eine Schätzung.

8.1.2 Abschreibungen

Aus den errechneten Investitionen haben wir die Abschreibungen errechnet. Auch bei diesen Zahlen sind wir von den Benchmarks ausgegangen. Die Lebensdauer der Objekte wurde wie folgt bestimmt:

über 25 Jahre	über 33 Jahre	über 40 Jahre
• Queen Mary Zimmer • Dependance • Fassade	• Röntgen Zimmer • Restaurant Löwen • Grosser Saal/Aufenthaltsraum • Gartenterrasse	• Schweizer Zimmer • Stall/Schmiede

Tabelle 6: Abschreibungen

[33] Auflistung Investitionen Anhang XV

8.2 Finanzierung

Um für die Umsetzung unseres Konzepts genügend Kapital zusammen zu bekommen, planen wir die Gründung einer Aktiengesellschaft. Das Startaktienkapital von CHF 4,8 Mio. erhalten wir mittels Stiftungsgeldern. Alle von uns gewählten Stiftungen haben den gleichen Zweck: Die Erhaltung und Förderung der Kultur sowie der Denkmalschutz. Die Höhe der Beiträge basiert auf Stiftungsgeldern, welche an ähnliche Projekte vergeben wurden. Diese sind auf den Homepages der einzelnen Stiftungen ersichtlich[34]. Die restlichen Investitionen finanzieren wir über ein Grundpfanddarlehen der Graubündner Kantonalbank. Wir rechnen mit einem Darlehen von 60% des Ertragswertes sowie Zinsen von 2.5% bei einer Laufzeit von 10 Jahren. Die Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit gewährt uns weitere 20% des Ertragswertes. Die Zinsen der SGH betragen 3.5% bei einer Laufzeit von ebenfalls 10 Jahre. Des Weiteren erhalten wir ein Darlehen von bis zu CHF 300‘000 vom Departement für Volkswirtschaft & Soziales des Kantons Graubünden.

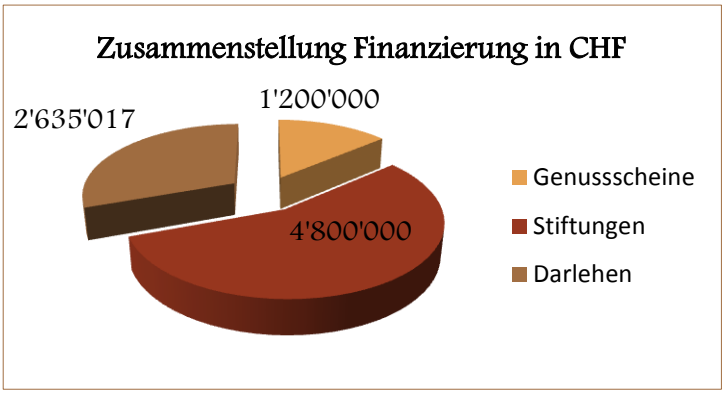


Abbildung 31: Zusammenstellung Finanzierung

Damit wir die gesamten Investitionen decken können planen wir zusätzlich die Ausgabe von mindestens 6‘000 Genussscheinen zu einem Nominalwert von je CHF 200. Der Käufer erwirbt einen Anteil an einem Zimmer in unserem Hotel. Gekauft werden dieses Genussscheine vor allem von Liebhabern von historischen Bauten und Dörfern.

8.3 Vermögenslage

Mit den oben erwähnten Stiftungsgeldern sowie den Genussscheinen erzielen wir einen Eigenfinanzierungsgrad von 69.08%. Dieser Wert liegt klar über dem Benchmark von 30%.
In den ersten drei Planjahren werden wir Verluste ausweisen. Ab dem vierten Planjahr erwarten wir einen ersten bescheidenen Gewinn. Daher können die langfristigen Darlehen erst ab dem fünften Jahr langsam aber stetig zurückbezahlt werden. Die kurzfristigen Verbindlichkeiten halten wir mit 0.58% sehr tief.

Das Anlagevermögen weisen wir in der Bilanz mit 94.60% aus, dies ist ein branchenüblicher Wert. Die einzelnen Zimmerkategorien, sowie die Dependance und den Stall haben wir in der Bilanz separat aufgeführt, dies aufgrund der unterschiedlichen Abschreibungen.

8.4 Ertragslage[35]

Mit unserem Konzept erreichen wir im ersten Geschäftsjahr einen Totalumsatz von rund CHF 2.2 Mio. Dabei ist vor allem das Restaurant Löwen ausschlaggebend: Dreiviertel des Umsatzes resultiert aus der Restauration, da wir die gute Lage an der stark frequentierten Julierpassstrasse haben.
Die folgenden Jahre bleibt die Aufteilung zwischen Beherbergung und Restauration in etwa konstant. In den Nebenleistungen sind die Mieterträge der sieben Personalzimmer enthalten, welche wir je zu CHF 350.00 pro Monat vermieten, bei einer durchschnittlichen Auslastung von 86%.

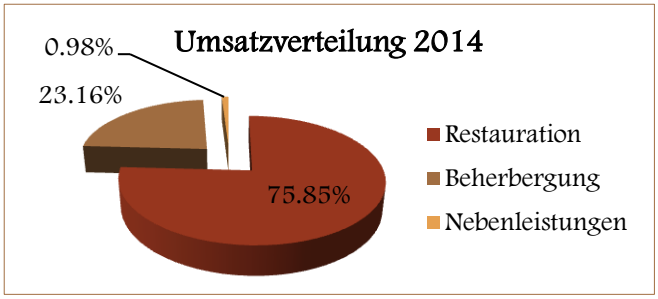


Abbildung 32: Umsatzverteilung

[34] Übersicht Stiftungen Anhang XXI
[35] Siehe Anhang Plan-Erfolgsrechnung Seite XIII

8.4.1 Budgetierung

Als Basis für unsere Berechnungen haben wir zuerst sowohl für die Beherbergung wie auch für die Restauration einen Demand Kalender erstellt, welcher das ganze Jahr in starke, mittlere und schwache Tage aufteilt. Dabei wurden nebst Wochenend-, Feiertagen und Schulferienzeiten auch bedeutende Anlässe im Engadin berücksichtigt. Für die Restauration bedeutet dies, dass wir von Freitag bis Sonntag wegen des Wochenendtourismus mit einem höheren Verkehrsaufkommen rechnen. Von Montag bis Donnerstag hingegen passiert eher der Schwerverkehr. LKWs können wir leider nicht abfangen, da zum einen die Parkmöglichkeiten fehlen und zum anderen die Chauffeure oft unter Zeitdruck fahren.
Nachfolgendes Bild zeigt als Beispiel einen Ausschnitt aus der Auslastungsübersicht für die Budgetierung der Beherbergungsumsätze.

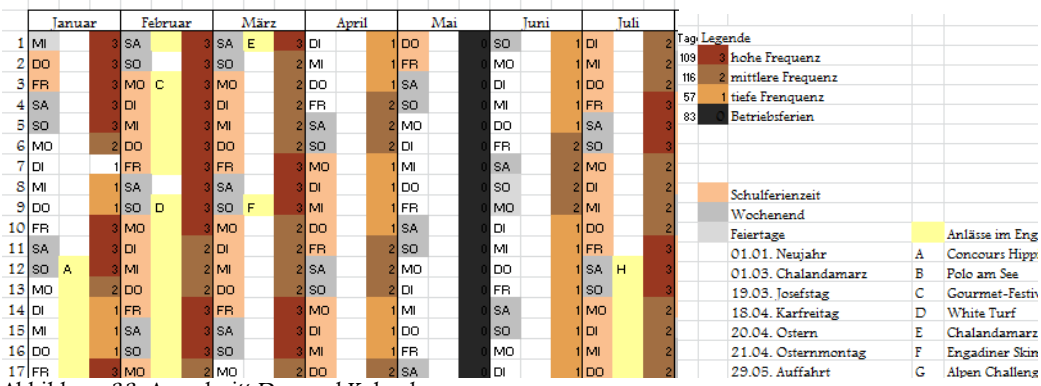


Abbildung 33: Ausschnitt Demand Kalender

Im Winter zählen wir auf den Bündner Skitourismus, im Sommer auf die Wanderer, Naturfreunde und Motorradfahrer. Nach Ostern schliessen wir das Restaurant wie auch das Hotel für fünf bis sechs Wochen, ebenso zwischen Ende November und Anfang Dezember.

8.4.1.1 Beherbergung[36]

Ein Durchschnittstag bedeutet bei uns eine Auslastung von 45%, einen schwachen Tag haben wir mit 24% Auslastung definiert. Gemäss dem Kapitel Marketing-Mix wurden die Zimmerpreise wie folgt festgelegt:

Kategorie	Zimmer	Betten	CHF/Bett	CHF/Zimmer	Total CHF	Bemerkung
Queen Mary	4 EZ	4		115.00	460.00	
	9 DZ	18		175.00	1'575.00	135.00 als EZ
	1 Suite	2		195.00	195.00	175.00 als EZ
Röntgen	1 4-Bett	4	67.00	268.00	268.00	47.00 für Jugendliche[37]
	3 3-Bett	9	67.00	201.00	603.00	47.00 für Jugendliche
Schweitzer	Massenlager	30	45.00		1'350.00	35.00 für Jugendliche

Zur weiteren Berechnung ist für uns ein durchschnittlicher Bettpreis wichtig, den wir dann mit der Durchschnittsauslastung multiplizieren können.

Total bei Vollbelegung	67		4'451.00	
Durchschnittspreis pro Bett			66.43	

Tabelle 7: Zimmerpreise

Abzüglich CHF 8.00 als Anteil für das Frühstück, welches im Zimmerpreis inbegriffen ist, ergibt dies einen durchschnittlichen Beherbergungsumsatz von CHF 58.43 pro Person. Die Multiplikation mit der Auslastung ergibt unseren totalen Beherbergungsumsatz.

[36] Für die Budgetierung Beherbergung siehe Anhang Seite X
[37] bis 16 Jahre

8.4.1.2 Restauration[38]

Da wir sehr abgeschieden liegen und es in der nahen Umgebung an Alternativen zum gemütlichen Abendessen fehlt, gehen wir davon aus, dass unsere Hotelgäste auch bei uns zu Abend essen.
Bei der Restauration rechnen wir pro Hotelgast mit einem Fixbetrag. Dieser besteht einerseits aus den CHF 8.00 für das Frühstück, zum anderen aus einem errechneten Durchschnittsbetrag für das Abendessen. Rund zwei Drittel des Restaurationsertrages erwarten wir allerdings durch die Passanten, das heisst durch den Verkehr auf der Julierpassstrasse aber auch durch Outdoor-Sportler. Dabei erhoffen wir uns im ersten Jahr das mindestens jedes 50. Fahrzeug hält. Ein Auto ist durchschnittlich mit zwei Personen besetzt.

Kassenabrechnung

Berechnung Ø-Konsumation Hotelgäste:

CHF	15.00	Apéro/Wein
CHF	5.00	Mineral
CHF	37.00	Abendessen
CHF	3.80	Kaffee
CHF	60.80	Total
CHF	+8.00	Frühstückspauschale
CHF	**68.80**	**Total**

Kassenabrechnung

Ø Konsumation Speisen

CHF	5.00	Mineral/Bier
CHF	19.90	Menu
CHF	3.80	Kaffee
CHF	**28.70**	**Total**

Kassenabrechnung

Ø Konsumation Kaffee & Kuchen

CHF	4.00	Kuchen/Gipfel
CHF	3.80	Kaffee
CHF	**7.80**	**Total**

Unsere Passanten unterteilen wir in zwei Gruppen: Bei rund 40% der Gäste gehen wir davon aus, dass sie lediglich für Kaffee und Gipfeli, Kuchen oder Sandwiches einkehren, bei den restlichen 60% erwarten wir, dass sie Menus konsumieren.
Die Mischrechnung ergibt einen Durchschnittskonsumationsertrag pro Passant von CHF 20.34.

Abbildung 34: Konsumationen

8.4.2 Entwicklung

Dank eines höheren Bekanntheitsgrades und gleichbleibenden Zimmerpreisen erhoffen wir uns für die folgenden Jahre eine Auslastungssteigerung im Bereich Beherbergung von jährlich 3%.

Auch im Restaurant behalten wir die Grundpreise im Wesentlichen bei. Wir gehen auch davon aus, dass in den Folgejahren das Verkehrsaufkommen konstant bleibt. Gemäss unserer Vision „wo jeder hält“ erwarten wir allerdings eine Steigerung des Zwischenstopps der Verkehrsteilnehmer und dass sich die Zahl unserer Gäste somit stetig erhöht. Die zeigt sich wie folgt:

Jahr Ziel: es hält jeder	FZ/Tag	**2015** 45.	**2016** 42.	**2017** 39.	**2018** 35.
hohe Frequenz	5400	33'427	35'814	38'569	42'977
mittlere Frequenz	4000	20'622	23'200	26'514	30'933
tiefe Frequenz	2300	5'827	6'555	7'491	8'740
Total Personen		59'876	65'569	72'575	82'650
à CHF		20.34	20.34	20.34	20.34
Total Umsatz CHF		**1'217'869**	**1'333'679**	**1'476'174**	**1'681'111**

Tabelle 8: Entwicklung Umsatz Restauration Passanten

8.4.3 Vergleich mit Benchmark

Unser Posthotel lassen wir bewusst nicht mit Sternen gemäss Hotelleriesuisse klassifizieren. Trotzdem orientieren wir uns an den Benchmarks der 3*-Ferienhotellerie, um eine gewissen Vergleichsgrösse mit anderen Betrieben zu erhalten.

[38] Für die Budgetierung Restauration siehe Anhang Seite XI

Im Eröffnungsjahr sind sämtliche Aufwände hoch, da diverses Kleinmaterial für den täglichen Gebrauch fortlaufend angeschafft werden muss. Auch die Abläufe sind noch zu wenig ausgearbeitet, was sich im hohen Personal-und Warenaufwand zeigt. Hier steckt für die Folgejahre grosses Potential: Obwohl die Nettokosten entsprechend dem Umsatz kontinuierlich steigen werden, kann der Aufwand prozentual zum Umsatz in Folge Rationalisierung und Koordination der Abläufe stetig reduziert werden. Es ist unser Ziel, spätestens im Jahr 2018 die Normwerte gemäss Hotelleriesuisse zu erreichen oder gar zu unterschreiten.

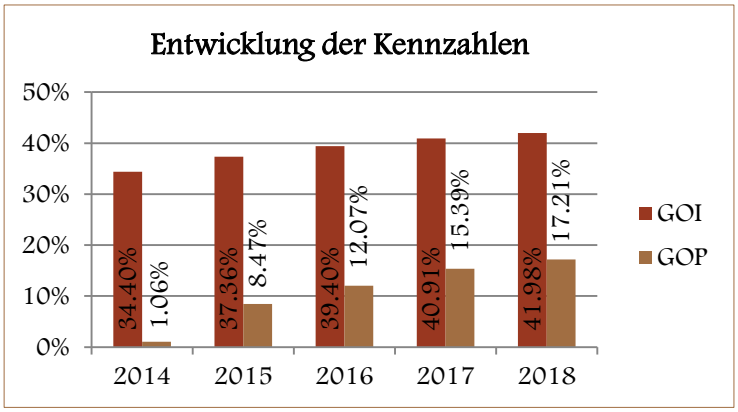


Abbildung 35: Entwicklung der Kennzahlen

Auf Grund der hohen Aufwände resultieren in den ersten Jahren tiefe GOI-Werte. Der GOP ist im Eröffnungsjahr sogar negativ. Bei einer Neueröffnung ist dies aber nicht ungewöhnlich.
Durch die kontinuierliche Senkung der Aufwände kann der Benchmark des GOI von 39.9% im Jahr 2017 schliesslich erreicht werden. Und auch den Benchmark des GOP, welcher bei 16.2% liegt, erreichen wir im 5. Geschäftsjahr.

Für die Berechnung der Personal- und Marketingaufwände verweisen wir auf die entsprechenden Kapitel im vorliegenden Businessplan. Mit steigenden Umsätzen in den Folgejahren braucht es auch mehr Personal, was die Kosten steigert. Zudem muss beim Personalaufwand zwingend berücksichtigt werden, dass die Hotelleitung durch ein Direktionspaar die Bereiche Empfang, Service und Hauswirtschaft stark entlastet. Durch das flexible Abdecken diverser Aufgaben kann bedeutend an Personal gespart werden. Dies führt allerdings zu einer Verlagerung der Personalaufwände in die Position Personalaufwand Verwaltung, die folglich zwei volle Löhne enthält und deshalb prozentual hoch ausfällt. Hingegen sind die Personalaufwände in den Bereichen Restauration und Beherbergung tiefer als der Benchmark. Demzufolge müssen die GOI-Werte grundsätzlich mit Vorsicht genossen werden.
Unser Konzept braucht eine gewisse Anlaufphase. Alles in allem kann ab dem vierten Geschäftsjahr mit einem Gewinn gerechnet werden. Anhand der Discounted Cash Flow[39]-Methode resultiert daraus ein Ertragswert von rund CHF 2.52 Mio.

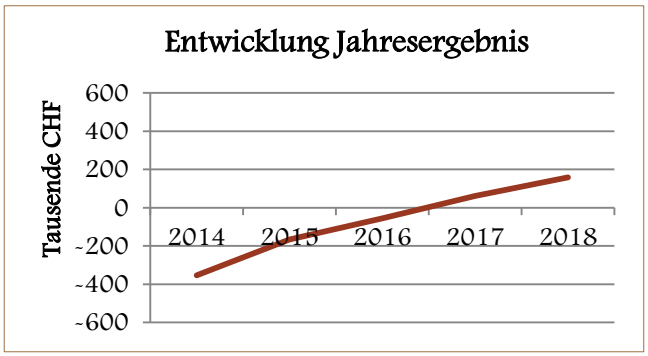


Abbildung 36: Entwicklung Jahresergebnis

8.5 Liquiditätslage

Wie auf unserem Liquiditätsplan[40] ersichtlich ist können wir schon im ersten Geschäftsjahr unsere Ausgaben mit den Einnahmen decken. Hierfür benötigen wir allerdings ein zusätzliches Startkapital von rund CHF 269‘017, das bei den verschiedenen Finanzierungsgelder bereits enthalten ist.

Dadurch dass wir in unserem Hotel hauptsächlich mit Barzahlungen operieren, kön-

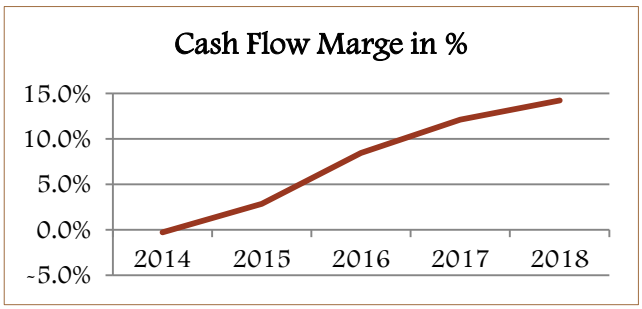


Abbildung 37: Entwicklung Cash Flow Marge

[39] Für die DCF siehe Anhang Seite XIV
[40] Siehe Liquiditätsplan Anhang Seite XVI

nen wir stets unsere Liquidität hoch halten. Rechnungen werden wir über einen längerer Zeitraum zurückzahlen, um jeden Monat liquide zu sein.

Bei der Neueröffnung wird der Bestand an kurzfristigen Verbindlichkeiten relativ hoch sein, da einige Rechnungen vom Umbau noch bezahlt werden müssen. Zu Beginn haben wir uns zum Ziel gesetzt, den grössten Teil unserer Verbindlichkeiten nach 60 Tagen zurückzuzahlen. Die Zahlungsbedingungen werden wir nach den Eröffnungsjahren gegebenenfalls anpassen.

Im 4. Jahr können wir durch den hohen Bestand an flüssigen Mitteln mit der Amortisation der Darlehen beginnen.

Unsere Cash Flow Marge im Eröffnungsjahr beträgt -0.3% und liegt somit im ungenügenden Bereich. Dies liegt vor allem am negativen Jahresergebnis des ersten Jahres. Durch die positive Entwicklung des operativen Geschäfts in den Folgejahren erreichen wir im fünften Jahr eine Cash Flow Marge von 14.2%. Somit liegen wir mitten im Benchmark von 10-15% und können einer positiven Zukunft ins Auge blicken.

8.6 Mehrwertsteuer

Für den Umbau muss zwingend der Vorsteuerabzug geltend gemacht werden. Bei einer Totalinvestition von mehr als CHF 8 Mio. macht die Vorsteuer rund CHF 640‘000 aus. Durch den Abzug wird das Jahresergebnis positiv beeinflusst. Allerdings empfiehlt es sich, bereits während dem Umbau fortlaufend die Rechnungen für die Dependance abzugrenzen, da in diesem Bereich keine Vorsteuer in Abzug gebracht werden darf. Eine klare Trennung der Aufwände von Beginn weg vereinfacht die später anfallende MwSt.-Abrechnung.

Bei Pauschalangeboten wie bspw. „Tierische Herbsttage“ können die Lunchpakete als Take-Away mit dem reduzierten Steuersatz von 2.5% belastet werden und der restliche Betrag für Übernachtung mit Frühstück und Halbpension zum Sondersatz von 3.8%. Auch bei einer Erweiterung eines Take-Away-Angebots besteht die Möglichkeit, den reduzierten MwSt.-Satz anzuwenden. Eine entsprechende Programmierung auf der Kasse empfiehlt sich.

8.7 Fazit

Trotz überzeugendem Konzept sind wir mit dem finanziellen Resultat nur mässig zufrieden. Obwohl wir Investitionen von mehr als CHF 8 Mio. tätigen, resultiert schlussendlich ein Ertragswert von nur CHF 2.5 Mio. Trotzdem sind wir zuversichtlich. Es gilt, nun den Standort zu nutzen, ein starkes Kundennetz aufzubauen und das Angebot zu erweitern. So kann sich langfristig ein rentables Posthotel Löwen entwickeln.

9 Personalmanagement

9.1 Zielsetzungen

Organisation & Struktur
Wir arbeiten mit einer flachen Hierarchie, damit die Mitarbeitenden selber Entscheidungen treffen und sich somit besser mit dem Betrieb identifizieren.

Personalentwicklung
Wir fördern und fordern unsere Mitarbeitenden stufengerecht, damit sie auf dem neusten Stand bleiben und sich somit die Qualität des Services laufend verbessert.

Personalmarketing
Unser Arbeitszeitmodell basiert auf der Jahresarbeitszeit, damit wir unseren Mitarbeitenden Jahresverträge bieten können und sie auch während der Zwischensaison vollen Lohn erhalten.

Personalhonorierung
Wir bezahlen unseren Mitarbeitenden überdurchschnittlich hohe Löhne, um den Arbeitsort attraktiv zu machen.

Posthotel Löwen

Personalführung
Wir führen unsere Mitarbeitenden partizipativ-situativ, um sie ins tägliche Geschäft einzubinden.

Variable Lohnanteile
Wir bezahlen unseren Mitarbeitenden variable Lohnanteile von mindestens 4% bis im Jahr 2018, um sie langfristig an das Posthotel Löwen zu binden.

Personalgewinnung
Wir rekrutieren unsere Mitarbeitenden extern, um unser Team zusammenzustellen. Unsere Mitarbeitenden haben bereits Erfahrungen in der Hotellerie und Gastronomie gesammelt, um eine kompetente Gästebetreuung zu gewähren.

Personalaufwand
Der Personalaufwand beträgt während dem ersten Jahr maximal 45% und sinkt danach kontinuierlich, bis er sich im Jahr 2018 bei maximal 41% einpendelt.

9.2 Aufbauorganisation

9.2.1 Organigramm

Wir halten unser Organigramm sehr flach, damit sich unsere Mitarbeitenden in den Betrieb einbringen und die einzelnen Stellen angemessene Verantwortung übernehmen. Das Direktionspaar übernimmt die kompletten Führungsaufgaben. Der Küchenchef ist der einzige Abteilungsleiter. Dies, um die Qualität der Speisen im Restaurant, unserem Aushängeschild, zu jedem Zeitpunkt zu gewährleisten. Der Küchenchef ist befugt grössere Entscheidungen ohne die Direktion zu treffen, damit eine schnelle Reaktion möglich ist. Das Direktionspaar erledigt die anfallenden Arbeiten in den Bereichen Finanzen, Personal und Marketing. Zusätzlich helfen sie im operativen Geschäft aktiv mit.

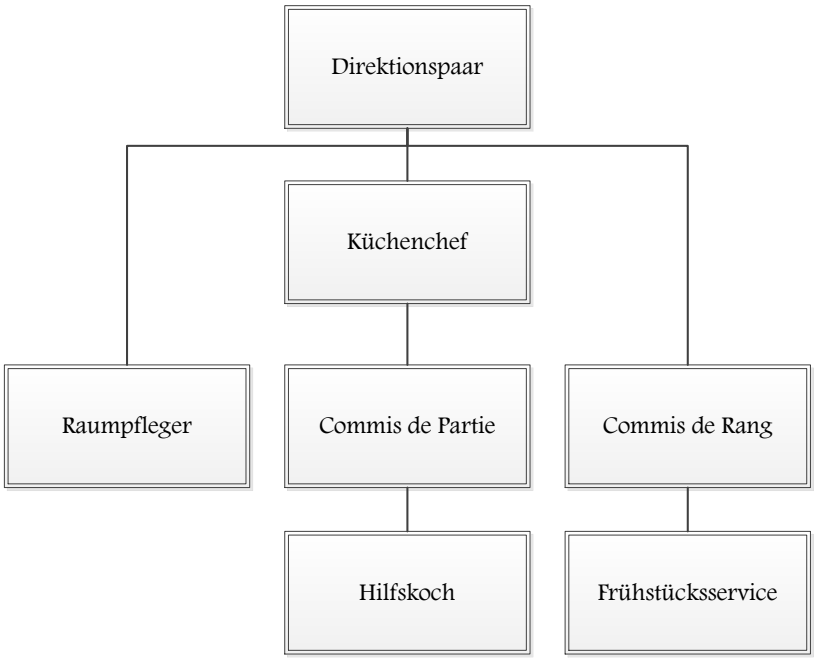


Abbildung 38: Organigramm

9.2.2 Implementierungsmittel

Im Posthotel Löwen arbeiten wir ohne Implementierungsmittel. Unser Team ist mit insgesamt 14 Mitarbeitenden sehr übersichtlich, die Kommunikation findet ständig statt. Da wir auch abteilungsübergreifend arbeiten und die Kompetenzen und Verantwortung laufend an das Können und Wollen der Mitarbeitenden angepasst werden, verfassen wir keine Stellenbeschriebe.
Die Ziele und Vereinbarungen für die Incentives aller Mitarbeitenden werden jährlich beim Beurteilungsgespräch bestimmt.

9.3 Ablauforganisation

Wir möchten, dass sich unsere Mitarbeitenden persönlich in den Betrieb einbringen können und daher auch ihren Tagesablauf selber gestalten. Uns ist bewusst, dass gewisse Abläufe standardisiert werden müssen, wir lassen unserem Team jedoch grösstmögliche Freiheiten. Die wichtigsten Prozesse wie das Check-In[41] oder die Zimmerreinigung sind definiert.

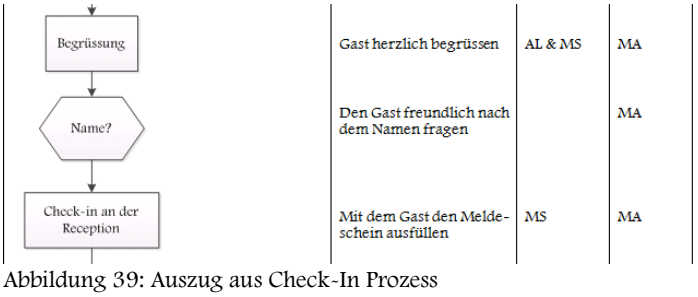


Abbildung 39: Auszug aus Check-In Prozess

[41] Siehe vollständiger Check-In Prozess im Anhang auf Seite XXII

9.4 Personalmarketing

Wir sind ein familiärer Betrieb in einem kleinen Bergdorf im Bündnerland. Du als Mitarbeitender stehst bei uns im Mittelpunkt.

Um dir einen sicheren Arbeitsplatz zu bieten, stellen wir dich im Jahresvertrag an.

Dein Wohlergehen ist für uns
als Arbeitgeber oberstes Gebot.
Durch unser attraktives Jahresarbeitszeitmodell hast du in der Zwischensaison mehr Freizeit
zur Erholung.

Wir bieten dir Zusatzleistungen im Bereich Freizeit, um dir die Region näher zu bringen und einen Ausgleich zu deinem Arbeitsalltag zu schaffen.

Die Naturverbundenheit leben wir unseren Gästen wie auch dir vor. Wir sind stolz im grössten Naturpark der Schweiz angesiedelt zu sein und setzen alles daran, ihn so zu erhalten.

9.4.1 Interne Marktbearbeitung

Anreizgestaltung
Wir bieten all unseren Mitarbeitenden ein Wellness- und Fitnessjahresabonnement auf der Lenzerheide im H2Lai sowie 50% Rabatt auf das gesamte Exkursionsangebot des Parc Ela. So gewährleisten wir die Kenntnisse über den Park und sie können sich an ihren Ruhetagen erholen. Des Weiteren erhalten alle Mitarbeitenden die Möglichkeit gratis in der Nähe zum Hotel zu parken. Zusätzlich bieten wir unseren Mitarbeitenden eine Saisonkarte zum Ski- und Snowboardfahren in Savognin. Ein weiterer Anreiz für all unsere Mitarbeitenden ist, dass sie mit ihrer Familie und ihren Freunden mit bis zu vier Personen mit 50% Rabatt in unserem Restaurant konsumieren dürfen.

Entwicklungsmöglichkeiten
Um unseren Gästen die hohe Qualität aus der Küche zu bieten, machen all unsere Köche innerhalb ihrer ersten Saison bei uns einen Kochkurs für Bündner Spezialitäten. In den darauf folgenden Jahren dürfen sie einen Auffrischungs- oder Vertiefungskurs ihrer Wahl besuchen.
Alle Mitarbeitenden der Front besuchen einen Sprachkurs in Rätoromanisch, um sich mit der Region und den Einheimischen identifizieren zu können. Die Gäste sollen die Authentizität des Hotels spüren. Danach besuchen sie jährlich einen Auffrischungs- oder Erweiterungskurs.
Um unserem Kader das Führen unserer Mitarbeitenden zu erleichtern, besuchen sie im ersten Jahr den Kurs „Führen leicht gemacht“.

9.4.2 Externe Marktbearbeitung

Unternehmensattraktivität
Durch die bereits vorhandenen Berichte in der Zeitung und im Fernsehen über unser Hotel können wir schon von Anfang an mit einem gewissen Bekanntheitsgrad auf dem Arbeitsmarkt rechnen. Des Weiteren erreichen wir im ersten Jahr nach der Eröffnung das Qualitätsgütesiegel „Q1“ von Schweiz Tourismus. Dies wirkt zum einen attraktiv für potenzielle Mitarbeitende, zum anderen ist die Dienstleistungsqualität garantiert.

Abbildung 40: Q1-Gütesiegel

Effiziente Beschaffungswege
Wir werden unsere Mitarbeitenden anfänglich über Stelleninserate in der Zeitung wie auch im Internet suchen, um unsere Bekanntheit auf dem Arbeitsmarkt zusätzlich zu stärken. Zudem werden wir mit unseren ehemaligen Mitarbeitenden einen engen Kontakt pflegen, um über sie an gute Nachfolgemitarbeitende zu gelangen. Diesen Kontakt pflegen wir indem wir ihnen jedes Jahr eine handgeschriebene Geburtstagkarte schicken. Des Weiteren können unsere ehemaligen Mitarbeitenden vergünstigt bei uns übernachten. Dies soll die Bindung zum Hotel zusätzlich stärken.

Bewerberauswahl
Um unser Vorgehen beim Eintreffen von Bewerbungsunterlagen zu standardisieren, haben wir einen Prozess[42] geschrieben. Damit möchten wir erreichen, dass wir uns sofort mit den zugesendeten Unterlagen auseinandersetzen und uns innert fünf Tagen entscheiden, welche Kandidaten wir einladen. Damit möchten wir unser Image auf dem Arbeitsmarkt auf einem hohen Niveau positionieren. Es ist uns sehr wichtig, dass jede Absage wertschätzend begründet an die Kandidaten zurückgesendet werden.

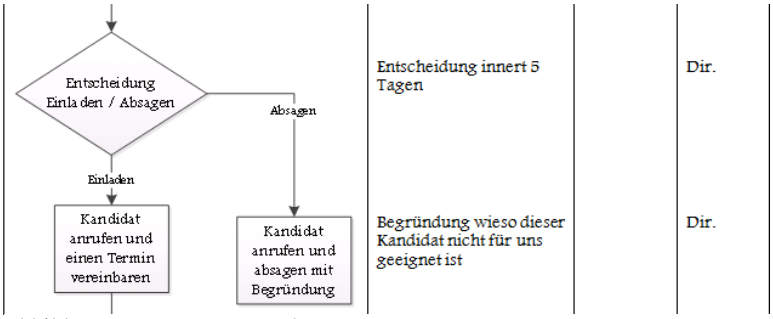


Abbildung 41: Auszug Bewerberprozess

Austrittsvorgehen
Ungeachtet dessen, was zu einer Kündigung der Mitarbeitenden führt, ist es unser oberstes Ziel, den Mitarbeitenden mit einem guten Eindruck zu entlassen und ein gutes Verhältnis beizubehalten. Wir erreichen dies, indem die Direktion am letzten Arbeitstag mit jedem Mitarbeitenden ein Austrittgespräch führt und die erlebten positiven und negativen Erfahrungen, um das Besprechungsergebnis zum Nutzen des Betriebes auszuwerten.

9.5 Personalgewinnung

9.5.1 Personalbedarf

Das Wohl unserer Mitarbeitenden steht bei uns ganz oben auf der Prioritätenliste und wir legen hohen Wert auf eine familiäre Atmosphäre. Die zwischenmenschlichen Fähigkeiten sind somit ein wichtiges Kriterium im Anforderungsprofil[43].
Bedingt durch die flache Hierarchie müssen unsere Mitarbeitenden selbständig sowie auch abteilungsübergreifend arbeiten können. Das heisst, die Mitarbeitenden im Service führen zum Beispiel auch ein Check-In oder Check-Out durch. Die Grundausbildung hat für uns nicht erste Priorität, denn uns ist vor allem wichtig, dass der Mitarbeitende ins Team passt.

Soziale Anforderung	Muss	Soll	Kann
Teamfähigkeit Fähig in einem Team zu arbeiten	X		
Innovationsdenken Bringt neue Ideen in den Arbeitsalltag ein die den Betrieb zum Erfolg führen		X	
Aufmerksamkeit Sieht die Bedürfnisse der Gäste und geht auf sie ein		X	

Abbildung 42: Auszug Anforderungsprofil

[42] Vollständiger Prozess siehe Anhang Seite XXIII
[43] Anforderungsprofil siehe Seite XXIV

9.5.2 Personalwerbung

Anfänglich werden wir unsere Mitarbeitende über ein Stelleninserat in der Hotel und Toursimus Revue[44] sowie auf „www.hoteljob.ch“ suchen, um an passende Kandidaten zu gelangen und um unser Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt bekanntzumachen. Zusätzlich werden die Stellen auf der eigenen Homepage publiziert. Zu einem späteren Zeitpunkt rekrutieren wir vorwiegend über die ehemaligen Mitarbeitenden.
Für unsere Mitarbeitenden im Frühstücksservice sowie allfällige Aushilfen werden wir hauptsächlich auf die lokale Bevölkerung setzen. Da Mulegns relativ klein ist und die meisten Einwohner das Pensionsalter schon erreicht haben, suchen wir diese in den umliegenden Dörfern.

9.5.3 Selektion

Wir werden, wie in unserem Prozess zum Bewerbervorgehen bereits definiert, innert fünf Tagen entscheiden, welche Kandidaten wir zu einem Vorstellungsgespräch einladen. Im Gespräch werden anhand von Fallbeispielen aus dem Arbeitsalltag Sozial- und Fachkompetenz ersichtlich, Lösungstrategien in schwierigen Momenten thematisiert und erfahren dadurch den Stellenanwärter ganzheitlich.

Fragen zur Ermittlung der sozial- und persönlichen Kompetenzen
Datum:
Name:
Vorname:
Stelle/ Funktion: Commis de Rang
Persönliche Kompetenz
Sicheres Auftreten
Was tun Sie, wenn ein Gast bei Ihnen eine Reklamation anbringt?
Belastbarkeit
Das Restaurant ist voll und ein Gast möchte einchecken, wie reagieren Sie?
Soziale Kompetenzen
Wie verhalten Sie sich wenn Sie sehen, dass auf der Station Ihres Kollegen alle Gäste miteinander eintreffen.
Aufmerksamkeit
Ein Gast irrt im Hotel herum und sucht etwas, wie reagieren Sie?

Tabelle 9: Fragekatalog zu sozialen Fähigkeiten

9.6 Personalführung

9.6.1 Führungsstil und –technik

Wir führen unsere Mitarbeitenden partizipativ-situativ. Das bedeutet, dass sich unsere Mitarbeitenden jederzeit einbringen können, die langfristige Entscheidung von der Direktion gefällt wird. Im operativen Bereich sind unsere Mitarbeitenden jedoch dazu befugt, innerhalb eines gewissen Rahmens, zum Wohle des Gastes situativ selbstständig zu entscheiden.
Das Arbeitsklima ist familiär, daher duzen sich sämtliche Mitarbeitende, vom Direktor bis zur Raumpflegerin.
Um die Qualität unserer Dienstleistung und unserer Produkte hoch zu halten und laufend zu verbessern, werden Unstimmigkeiten, Reklamationen und zwischenmenschliche Zwiste so schnell wie möglich besprochen und geklärt.

9.6.2 Einführung

In unserem Betrieb verzichten wir gänzlich auf einen Einführungsplan bzw. -konzept, weil eine Checkliste[45] ausreichend ist. Zum einen werden am Anfang viele Abläufe gemeinsam definiert und durchgeführt, zum anderen wird es möglich sein, dass bestehnde Mitarbeitende die Neuen einführen und begleiten. Das Team ist überschaubar, wodurch sich alle in kurzer Zeit kennen lernen.

[44] Stelleninserat siehe Anhang Seite XXV
[45] Siehe Anhang Seite XXVI

9.6.3 Beurteilung

Obwohl wir ein kleines Team haben und die Kommunikation sehr offen ist, führen wir jährlich ein Beurteilungsgespräch durch. Diese finden zwischen der Direktion und dem Mitarbeitenden statt. In diesem Gespräch werden die Leistungen und das Verhalten des Angestellten besprochen. Zielsetzungen aus dem vorangehenden Mitarbeitendengespräch werden überprüft und neue Ziele definiert.

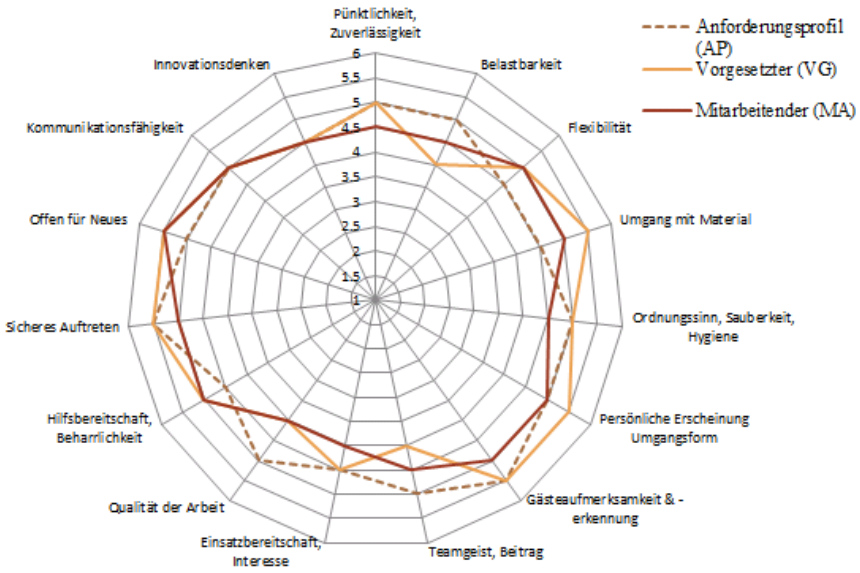


Abbildung 43: Auszug Beurteilungsbogen

Damit sich beide Parteien optimal auf das Gespräch vorbereiten können, füllen beide den Beurteilungsbogen[46] aus. Anschliessend werden diese zusammengefügt und allfällige Diskrepanzen ausführlich besprochen. Im Beurteilungsbogen werden die Einschätzungen des Mitarbeitenden von sich selber und die des Direktors mit dem Anforderungsprofil der jeweiligen Stelle verglichen. Dies zeigt auch, ob sich der Mitarbeitende seit dem Eintritt in einigen Punkten positiv oder negativ entwickelt hat.
Die Mitarbeiterbeurteilung ist eine Voraussetzung für das Q1.

9.7 Personalentwicklung[47]

Wir fördern die Potenziale der Mitarbeitenden durch interne Schulungen, um dadurch eine Qualitätssteigerung im ganzen Betrieb erreichen. Da wir ein Saisonbetrieb sind, ist die regelmässige Vermittlung der Service- und Qualitätsstandards unabdingbar. Anfangs der neuen Saison werden anforderungsgerechte Schulungen durch die jeweiligen Vorgesetzen durchgeführt. Jeweils kurz vor Saisonbeginn findet ein Informationstag zu den Zielen und dem Leitbild statt.
Die externen Weiterbildungen aller Mitarbeitenden sind hauptsächlich in der Zwischensaison vorgesehen, jedoch wegen dem zeitlichen Aspekt vor der Eröffnung nicht möglich.
Wir möchten, dass unsere Mitarbeitenden immer auf dem aktuellsten Stand sind und ihr neu erlerntes Wissen im Betrieb um- und einsetzen können.

9.8 Personalhonorierung

9.8.1 Grundlohnfestlegung

Lohngruppen			
Sparte	**Abteilung**	**Position**	**Lohn**
Restauration	Küche	Commis de Partie	CHF 4'300
	Service	Commis de Rang	CHF 4'300
		Frühstückservice	CHF 4'300
Beherbergung	Hauswirtschaft	Raumpfleger	CHF 3'800

Tabelle 10: Lohngruppen

[46] Siehe Beurteilungsbogen im Anhang auf Seite XXVII
[47] Siehe Entwicklungsplan im Anhang Seite XXVIII

Wir bezahlen unseren Mitarbeitenden, die auf der gleichen Stufe und in der gleichen Sparte arbeiten einen identischen Grundlohn. Dies machen wir vor allem um die Lohngerechtigkeit zu halten. Zusätzlich bieten wir durchschnittlich 8% höhere Löhne als im L-GAV als Mindestlohn vorgeschrieben ist, um die Mitarbeitenden nach Mulegns zu locken. Die Löhne werden bei guter Leistung, der Erreichung der gesetzten Ziele sowie vorbildlichem Verhalten nach dem Beurteilungsgespräch individuell erhöht.

9.8.2 Variable Lohnanteile

Wir bezahlen all unseren Mitarbeitenden im ersten Jahr Beteiligungen. Das Direktionspaar wird am GOI beteiligt, da sie auf alle direkten Kosten Einfluss haben. Der Küchenchef hingegen wird am GOI Restauration beteiligt, da er durch seine Warenkosten dieses Ergebnis beeinflusst. Die restlichen Mitarbeiter auf der Stufe der Stelle werden am Umsatz der Restauration beteiligt. Sie sollen auch von unserem guten Ergebnis profitieren, da diese Leistung ohne sie nicht möglich wäre.

Variable Lohnanteile					
Anz. MA	Stellenbezeichnung	Anteil variabler Lohn	Anz. Mte.	Stellen-%	Total CHF
2	Direktionspaar	1% vom GOI	12	100%	14'668
1	Küchenchef	1% vom GOI Rest.	12	100%	4'575
2	Commis de Partie	0.15% vom Umsatz	12	200%	5'212
4	Commis de Rang	0.15% vom Umsatz	12	400%	10'424
2	Frühstückservice	0.15% vom Umsatz	12	120%	3'127
2	Raumpfleger	0.15% vom Umsatz	12	200%	5'212
14	**Total**				**43'218**

Tabelle 11: Variable Lohnanteile

Zusätzlich zu den Beteiligungen erhalten alle Mitarbeitenden Fringe Benefits. Durch diese schaffen wir für sie einerseits die Möglichkeit sich mit der Umgebung auseinander zu setzen und andererseits können sie sich während ihrer Freizeit vom Arbeitsalltag erholen und abschalten.
Ab dem zweiten Jahr werden bei den Beurteilungsgesprächen die Erfolgszahlen besprochen und alle Mitarbeitenden werden Incentives erhalten, die entweder an den Umsatz, am GOI oder am GOP angeknüpft sind.

9.8.3 Zusatzleistungen

Wie bereits bei der Anreizgestaltung erwähnt, erhalten unsere Mitarbeitenden, unabhängig von der Position und der Anzahl Prozent die sie arbeiten, diverse Vergünstigungen und Abonnemente.

Betriebliche Nebenkosten	Einzelbetrag	Anzahl	Totalbetrag
Personalmarketing			
Skisaisonabo Savognin	CHF 750.00	14	**CHF 10'500.00**
50% Rabatt auf Exkursionen	CHF 50.00	14	**CHF 700.00**
50% Rabatt auf F&B-Angebot	CHF 250.00	14	**CHF 3'500.00**
H2Lai Wellness und Fitness	CHF 1'100.00	14	**CHF 15'400.00**
Geburtstagsgeschenke	CHF 50.00	14	**CHF 700.00**
Weihnachtsgeschenke	CHF 50.00	14	**CHF 700.00**
Osternestchen	CHF 10.00	14	**CHF 140.00**
Total	**CHF 2‘260.00**		**CHF 31‘640.00**

Tabelle 12: Betriebliche Nebenkosten

9.9 Personalplanung

9.9.1 Einsatzplanung[48]

Ein Direktionspaar wird zumindest am Anfang, die Kaderstellen an der Front und in der Hauswirtschaft abdecken. Hauptsächlich übernehmen sie die Aufgaben im Backoffice wie Personaladministration, Finanzen und Marketing. Für die Küche stellen wir einen Abteilungsleiter ein, damit wir die gewünschte Qualität sichern. Dadurch ergibt es einen hohen Personalaufwand Verwaltung. Ein grosser Teil davon muss dabei in die Restauration eingerechnet werden, ein kleiner Teil in die direkten Lohnkosten Beherbergung.
Auf Grund der Grösse des Betriebes wird die Réception am Morgen durch den Frühstückservice und während des Tages von den Commis de Rang im Restaurant abgedeckt. Anfallende Arbeiten wie Reservationen werden durch die Direktion erledigt.
In der Küche fördern wir unsere Commis de Partie, indem sie die Verantwortung während der Abwesenheit des Küchenchefs übernehmen.
Da wir von einer verhältnismässig niedrigen Auslastung ausgehen, kümmern sich unsere Mitarbeitenden in der Hauswirtschaft auch um die Bewirtschaftung des Stalls. Diese Arbeiten erfolgen jeweils als letztes vor dem Feierabend.
Am Beispiel des Services sieht das folgendermassen aus:

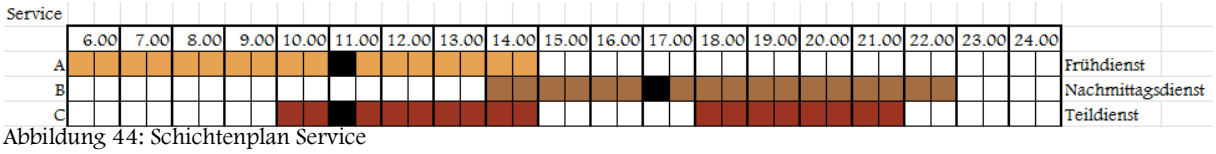


Abbildung 44: Schichtenplan Service

9.9.2 Bedarfs-/Bestandesplanung[49]

Wir bieten unseren Mitarbeitenden attraktive Jahresverträge mit einem Jahresarbeitszeitmodell. Das bedeutet, dass sie zwar während der Saison mehr Stunden leisten müssen, dabei aber auf Grund unserer ca. 77 Schliessungstage mehr Freizeit haben. Nebst den obligatorischen fünf Wochen Ferien und sechs Feiertagen werden wir in dieser Zeit die Überstunden kompensieren. Ebenfalls werden wir hauptsächlich in den Betriebsferien unsere Entwicklungsmassnahmen ansetzen. Dies hat für die Mitarbeitenden den Vorteil, dass sie alle Kurse gemeinsam absolvieren können. Die Schulungen und Kurse finden grösstenteils unmittelbar vor der Saison statt.

Service	Anteilsmässig zum Jahr:		Benötigte Mitarbeiter:		
Auslastung:	Anteil in %	Anzahl Tage im Jahr:	Anzahl benötigte MA:	Total MA:	Anzahl Stunden (8.7h)
Stark	37.85	109	6	654	5'689.80
Mittel	40.28	116	4	464	4'036.80
Schwach	21.88	63	3	189	1'644.30
Total:	**100.00**	**288**		**1307**	**11'370.90**

Tabelle 13: Bedarfsplanung Service

Mit diesem Modell fallen für uns weniger Gewinnungskosten an, weil wir nicht zweimal im Jahr neue Mitarbeitende suchen und einführen müssen.

9.9.3 Personalbudgetierung

Unser Direktionspaar haben wir auf eine Stelle zusammengefasst, da sie die Leitung des Betriebes gemeinsam übernehmen. Den Arbeiten im Frühstücksservice sprechen wir nur ein 60%-Teilpensum zu. Diese sind zusätzlich zum Frühstücksservice auch für die Réception zuständig.
Da wir allen Mitarbeitenden einen Jahresvertrag ausstellen, haben wir dies mit zwölf Arbeitsmonaten bei der Budgetierung berücksichtigt.
Zudem sind die gesetzlichen Personalnebenkosten mit 14% budgetiert, weil die Mitarbeitenden über 25 Jahre alt sind. Die betrieblichen Personalnebenkosten[50] sind im ersten Jahr mit 10.1% hö-

[48] Siehe im Anhang Seite XXXI
[49] Siehe Anhang Seite XXXII
[50] Personalnebenkostenbudget siehe Seite XXXII

her angesetzt als der Durchschnitt, da wir unsere Mitarbeitenden im ersten Jahr intensiver schulen und die Gewinnungskosten hoch sind. Die Nebenkosten werden prozentual auf die Abteilung gemäss der Anzahl Mitarbeitenden aufgeteilt.

Stelle	Stellen-%	Anzahl Monate	Monatslohn	Jahres-Festlohn (inkl. 13. ML)	Bezug var. Lohnanteile	variable Lohnanteile	AHV-Bruttolohn	Soz. PeNeKo (14%)	betr. PeNeKo	Total
Direktion	**200**		**CHF 7'500**	**CHF 97'500**		**CHF 7'334**	**CHF 202'334**	**CHF 28'327**	**CHF 11'667**	**CHF 242'328**
Direktionspaar	200	12	CHF 7'500	CHF 97'500	1% vom GOI	CHF 7'334	CHF 202'334	CHF 28'327		CHF 230'661
Küche	**400**		**CHF 14'100**	**CHF 183'300**		**CHF 9'787**	**CHF 248'987**	**CHF 34'858**	**CHF 17'992**	**CHF 301'837**
Küchenchef	100	12	CHF 6'000	CHF 78'000	1% vom GOI Rest.	CHF 4'575	CHF 82'575	CHF 11'561		CHF 94'136
Commis de Partie	200	12	CHF 4'300	CHF 55'900	0.15% vom Umsatz	CHF 2'606	CHF 114'406	CHF 16'017		CHF 130'423
Hilfskoch	100	12	CHF 3'800	CHF 49'400	0.15% vom Umsatz	CHF 2'606	CHF 52'006	CHF 7'281		CHF 59'287
Service	**520**		**CHF 6'880**	**CHF 89'440**		**CHF 5'212**	**CHF 269'060**	**CHF 37'668**	**CHF 26'989**	**CHF 333'717**
Commis de Rang	400	12	CHF 4'300	CHF 55'900	0.15% vom Umsatz	CHF 2'606	CHF 226'206	CHF 31'669		CHF 257'875
Frühstücksservice 60%	120	12	CHF 2'580	CHF 33'540	0.15% vom Umsatz	CHF 2'606	CHF 42'854	CHF 6'000		CHF 48'854
Hauswirtschaft	**200**		**CHF 3'800**	**CHF 49'400**		**CHF 2'606**	**CHF 101'406**	**CHF 14'197**	**CHF 20'332**	**CHF 135'935**
Raumpfleger	200	12	CHF 3'800	CHF 49'400	0.15% vom Umsatz	CHF 2'606	CHF 101'406	CHF 14'197		CHF 115'603
Total	**1320**		**CHF 64'560**	**CHF 419'640**		**CHF 24'939**	**CHF 821'787**	**CHF 230'100**	**CHF 83'370**	**CHF 1'013'817**

Abbildung 45: Personalbudget 2014

10 Schlussbetrachtungen

10.1 Reflexion

Voller Erwartungen sind wir am 8. April 2013 zur Eröffnung unserer Diplomarbeit nach Mulegns gefahren: Unsere beiden „Bündner-Mädels“ kamen direkt von zu Hause, zwei sind mit dem Privatauto gekommen und die restlichen mit dem Car. Im Posthotel Löwen wurden wir von den Auftraggebern empfangen und von einem Fernsehteam überrascht. Nach der ausführlichen Präsentation der Aufgabenstellung folgte eine Führung durch das historische Gebäude. Beim Rundgang durch das Dorf konnten wir uns zusätzlich einen Überblick über den Standort des Hotels machen. Unser erster Eindruck der Gesamtsituation war schockierend. Wir standen vor einem alten, seit vielen Jahren vernachlässigten Gebäude, bei dem teure Investitionen alleine nicht reichen würden, um das Überleben des Betriebes zu sichern. Es braucht einen frischen Wind, der dem Posthotel Löwen neues Leben einhaucht. Kreative Ideen waren gefragt und unser schwieriger, verzwickter Auftrag konnte beginnen.

Bereits bei der Rückfahrt nach Luzern diskutierten wir erste Ansätze für ein mögliches Konzept. Beim anschliessenden gemeinsamen Spaghettiessen gingen die Diskussionen weiter, bis wir uns gegen 21.20 Uhr mit einer groben Grundidee auf den Heimweg machten.

Am Dienstagmorgen haben wir unsere Ideen vom Vortag gemeinsam weiterentwickelt, durch zum Teil kontroverse Diskussionen gefestigt und schliesslich im Nutzungskonzept ausformuliert. Das Erstellen der grundlegenden Bestandteile unserer Arbeit wie die Unternehmenspolitik oder die Corporate Identity wurden an Kleingruppen verteilt und somit schon zu Beginn eine gemeinsame Basis für unser Konzept definiert. Erst als diese Grundlagen schriftlich festgehalten waren, teilten wir uns in die Schwerpunktteams auf und fingen mit den einzelnen Arbeiten wie Analyse, Budgetierung oder Personalplanung an.

Fachlich lag die grosse Schwierigkeit in der Finanzierung des Konzepts. Dabei funktionierte die gruppenübergreifende Zusammenarbeit ausserordentlich gut. In Finanzmeetings wurden verschiedene Möglichkeiten und allgemeine Fragen miteinander besprochen, Aufgaben wie bspw. Telefonate verteilt und gemeinsam eine Lösung erarbeitet.

Dadurch, dass unsere Projektarbeit schlecht ausfiel, wurden viele interne Schwachstellen aufgedeckt. Die Fehler wollten wir kein zweites Mal machen. Dank der konstruktiven Kritik unserer Dozenten wussten wir, was wir alles besser machen konnten und wollten dies nun bestmöglich umsetzen. Schwächen sollten in Stärken gewandelt werden.

So war während der Projektarbeit unser grösstes Problem die fehlende Kommunikation. Deshalb gab es neu jeden Morgen und jeden Abend eine kurze Austauschrunde, bei der sämtliche Teams

der ganzen Gruppe den Stand ihrer Dinge aufzeigten: Was ist bereits gemacht, wie haben wir uns das vorgestellt, was machen wir als nächstes etc. Fortlaufend konnte so die einheitliche Auffassung zentraler Themen sichergestellt und mögliche Streitpunkte ausdiskutiert werden.
Es gab einige Konfliktsituationen, Unstimmigkeiten, die in lauten Diskussionen verhandelt wurden. In der Regel wurden Entscheide mittels demokratischer Abstimmungen innerhalb der ganzen Gruppe beschlossen. Danach konnte speditiv weiter gearbeitet werden.

Dank der langen und inspirierenden Debatten seit dem ersten Tag konnte schnell eine Idee gefunden und verfolgt werden. So waren wir zeitlich immer einen Schritt voraus, was wir als grossen Vorteil empfanden. Es herrschte nie ein starker Zeitdruck, sondern mehr das gute Gefühl „wir sind gut in der Zeit“ und wir kommen vorwärts. Das wirkte sich auf die allgemeine Stimmung positiv aus.

Den personellen Engpass im Marketing haben wir entschärft, indem wir einzelne Aufgaben an Mitglieder anderer Schwerpunktteams verteilten. Die gegenseitige Unterstützung innerhalb der Teams funktionierte sehr gut.

An der Kommunikation untereinander gäbe es für weitere Arbeiten noch Potential. Regeln wie „es redet einer nach dem andern“ oder „Melden durch Handzeichen“ haben zwar geholfen, einander besser zu zuhören, allerdings fehlt es den Gruppenmitgliedern teilweise noch an der Bereitschaft, komplette Vorschläge anderer von A bis Z anzuhören, Vor- und Nachteile einzusehen und damit konstruktiv weiterzuarbeiten.

Trotz des Arbeitsdrucks herrschte während der zwei Wochen mehrheitlich eine entspannte Atmosphäre. Sprüche und Scherze waren an der Tagesordnung, Spass und Disziplin konnten gut miteinander vereinbart werden. Dabei zählten wir insbesondere auf folgende Energiespender:

- 2.5 kg Haribo
- 1 kg M&Ms
- 1.4 kg Kekse
- 36 Sandwiches
- 1 kg Schoggieli
- 1 kg Pringels
- 300 g Wasabinüsse
- 14 Pack Zigaretten
- 37.8 Liter Kaffee
- 21.6 Liter Bier
- Unmengen Mineral
- 14.2 Liter Wein

- Resultat: 18kg Gewichtszunahme

Abbildung 46: Team 4

Ohne Frage war die Diplomarbeit eine grosse Herausforderung. Wir danken an dieser Stelle dem Auftraggeber Andrin Willi für die Möglichkeit, diese umfangreiche Studie anhand eines realen Betriebes durchführen zu dürfen.

Ein weiterer Dank geht an unsere Dozenten Valerie Karlen, Christa Augsburger und Timo Albiez, die uns eine grosse Stütze waren. Wir konnten jederzeit auf ihre Hilfe zählen.

Last but not least ein herzlicher Dank an Kurt Imhof, stellvertretend für die ganze SHL. Nicht nur für die vergangenen Wochen, sondern für die letzten rund fünf Jahre. Diese Schule ist uns während unserer ganzen Ausbildungszeit stets hilfreich zur Seite gestanden, hat uns geprägt und uns zu Hoteliers geformt, bereit für den grossen Dschungel.

Sie spüren unseren Wehmut. Mit dieser Arbeit geht nicht nur ein Auftrag zu Ende, sondern ein bedeutendes Kapitel unseres Lebens. Es war oft nicht leicht, aber die vielen Erfahrungen haben uns gestärkt, uns zu dem gemacht, was wir heute sind.

Danke.

10.2 Empfehlung an den Auftraggeber

Wir sind überzeugt, eine gute Lösung für das Posthotel Löwen gefunden zu haben und geben Ihnen nun noch Anregungen für die Umsetzung des Projekts mit auf den Weg:

Als erstes ist es unumgänglich, einen oder mehrere geeignete Investoren für das Hotel zu finden. Das Hotel muss kernsaniert und restauriert werden, ohne dass dabei der Charme des Hauses verloren geht. Wir empfehlen Ihnen daher, mehrere Stiftungen anzufragen, die dafür bekannt sind, Projekte wie das Posthotel Löwen zu unterstützen. Mit diesem Geld wird eine Aktiengesellschaft gegründet.Eine andere Möglichkeit wäre, dass Sie selber eine Stiftung gründen und einen zahlungskräftigen Mäzen finden, der das Geld dafür aufbringen kann. Dies sollte mit Vorteil jemand sein, dem das Objekt gefällt und der gerne Geld in Historisches investiert. Sollten Sie sich dazu entscheiden das Hotel zu verkaufen, so empfehlen wir dem potenziellen neuen Besitzer den gleichen Weg einzuschlagen, sofern er nicht selber über die nötigen finanziellen Mittel verfügt.

Wichtig für die erfolgreiche Umsetzung unseres Projektes ist, dass die Zusammenarbeit mit dem Parc Ela gewährleistet wird. Wir positionieren uns für die Hotelgäste als Ausgangspunkt für sämtliche Aktivitäten im Parc Ela. Die Gäste sollen sowohl bei der Buchung der Exkursionen als auch bei der Anreise zum Ausgangspunkt unterstützt werden. Durch die persönliche Betreuung der Gäste können wir uns von den anderen Hotels in der Umgebung abheben und sie langfristig an uns binden. Daher ist ein weiterer Vorschlag von uns, dass Sie bei grosser Nachfrage der Zimmer oder wenn das Bedürfnis der Gäste vorhanden ist, im Stall ein Lager einrichten und „Schlafen im Heu“ anbieten. Ebenso können in Zusammenarbeit mit dem Parc Ela Kochkurse angeboten werden. Die Gäste sammeln im Parc Ela auf einer der geführten Touren ihre Kräuter, Pilze und Beeren, wie sie bereits angeboten werden. Danach verarbeiten sie ihren Ertrag im Posthotel Löwen während eines Kochkurses.

Die Einwohner von Mulegns sollten soweit wie möglich miteinbezogen werden, vor allem vor der Umsetzung des Projektes. Wir wollen erreichen, dass sie hinter uns stehen. Jedoch ist es aus unserer Sicht essentiell, dass die Mulegnser zu keiner Zusammenarbeit gezwungen werden, sondern dass sie für eine Kooperation von sich aus bereit sind.

Die Preisgestaltung im Restaurant ist einer unserer Hauptpunkte. Unser Konzept basiert darauf, dass wir im Restaurant gute Qualität zu einem günstigen Preis anbieten. Damit gewinnen wir unsere Gäste aus dem Durchgangsverkehr. Bei uns bekommen sie die besten Bündner Spezialitäten zu einem tiefen Preis, ohne dass es „billig“ wirkt. Eine Idee bei gut laufenden Geschäften wäre ausserdem, einen Take-Away einzurichten und aufzuziehen. Dies ist bei vielen Autofahrern und vor allem Chauffeuren beliebt, da sie so zu guten Mahlzeiten kommen, jedoch keine Zeit im Restaurant verlieren.

Um die Qualität hochzuhalten, was für unser Konzept unausweichlich ist, raten wir Ihnen, ca. zwei Jahre nach Erreichung des Q1-Gütesiegels von Schweiz Tourismus das Q2 anzustreben. Während bei Q1 hauptsächlich auf die internen Abläufe geachtet wird, liegt beim Q2 der Fokus auf der Dienstleistung am Gast. Dies wird unter anderem durch Mysterygäste überprüft.
Um sich bei den Zielgruppen noch besser positionieren zu können, sind Spezialisierungskategorisierungen von Hotelleriesuisse zu beantragen. Basis dafür ist die Swiss Lodge, um zusätzlich die Spezialisierung als Wander,- Bike- und Familienhotel zu erreichen. Die Anforderungen an die Spezialisierungskategorie Landgasthof ist mit der Sanierung schon erreicht.

Wir denken, dass Sie mit unserem vorliegenden Projekt und oben stehenden Empfehlungen auf einem guten Weg sind. Wir bedanken uns nochmal herzlich, da sie uns mit diesem Projekt entgegen gebracht hat. Es war eine riesen Herausforderung nicht nur das Hotel neu zu positionieren, sondern auch das ganze Dorf Mulegns und den Parc Ela miteinzubeziehen. Es freut uns sehr, wenn Sie uns auf dem Laufenden halten wie es mit dem Posthotel Löwen weitergeht und hoffen, dass wir Sie dort besuchen dürfen, wenn der Betrieb in neuem Glanz erstrahlt. Wir wünschen Ihnen nur das Beste und freuen uns auf eine erfolgreiche Zukunft des Posthotel Löwen.

Bung success!

11 Quellenverzeichnis

11.1 Marketing

"cat". (22. März 2013). *Hobbys der Schweizer*. Abgerufen am 14. April 2013 von 20 Minuten Online: http://www.20min.ch/community/stories/story/Diese-Buenzli-Hobbys-sind-wieder-in-17384120

Booking.com. (2012 2-Dezember). Retrieved 2013 13-April from Familiengsthof St. Wolfgang: http://www.booking.com/hotel/de/st-wolfgang.de.html?aid=311092;label=hotel-72286-de-PgJrlinhb*ROyz7WlQneawS3722319894:pl:ta:p1:p2:ac:ap1t1:neg;ws=&gclid=CIqbnsrYx7YCFYRQ3godKn8AWQ

Booking.com. (2012 13-Juli). Retrieved 2013 13-April from Hotel Guidon: http://www.booking.com/hotel/ch/guidon.de.html?aid=311092;label=guidon-MJ0lDaw54i*efNwhDadtsgS4768607514:pl:ta:p1:p2:ac:ap1t1:neg;ws=&gclid=COPy0avXx7YCFQEQ3godrQEAyg

Schweizblog.ch. (2012 17-April). Retrieved 2013 11-April from Reiseverhalten der Schweizer: http://schweizblog.ch/?tag=ferienverhalten-schweiz

Apart- und Kinderhotel Muchetta. (25. Januar 2013). Abgerufen am 16. April 2013 von http://www.kinderhotel.ch/

Bivio. (2013 31-März). Retrieved 2013 11-April from Planen & Buchen: www.bivio.ch

Booking.com. (12. April 2013). Abgerufen am 16. April 2013 von Apart- und Kinderhotel Muchetta, Davos Wiesen: http://www.booking.com/hotel/ch/kinderhotel-muchetta.de.html?aid=311092;label=kinderhotel-muchetta-NG9DuMZy4i4elyy3MMkTLwS11026279044:pl:ta:p1:p2:ac:ap1t1:neg;ws=&gclid=CIHG1KLlzrYCFYZe3godBGwAgA

Familianistas. (2013 27-März). Retrieved 2013 13-April from Reisen: http://www.familianistas.ch/reisen/

Familiengast St. Wolfgang. (2013 20-Februar). Retrieved 2013 11-April from http://www.familiengasthof.at/

Mediadaten 2013 Radio 1. (15. Januar 2013). Abgerufen am 16. April 2013 von http://radio.swissmediatool.ch/_fpdf/export.php?senderID=23459&lang=d

Parc Ela. (2013 4-April). Retrieved 2013 11-April from Entdecken und Erleben: www.parc-ela.ch

Savognin. (2013 2-April). Retrieved 2013 11-April from Planen & Buchen: www.savognin.ch

Schweizer Familie. (2013 3-April). Retrieved 2013 13-April from Lesereisen: http://www.schweizerfamilie.ch/leserreisen.html

Wikipedia. (26. März 2013). Abgerufen am 9. April 2013 von Wikipedia: http://de.wikipedia.org/wiki/Maria_von_Teck

Wikipedia. (5. April 2013). Abgerufen am 9. April 2013 von Wikipedia: http://de.wikipedia.org/wiki/Albert_Schweitzer

Wikipedia. (8. April 2013). Abgerufen am 9. April 2013 von Wikipedia: http://de.wikipedia.org/wiki/Wilhelm_Conrad_R%C3%B6ntgen

Wir Eltern - für Mütter und Väter in der Schweiz. (2013 12-April). Retrieved 2013 13-April from Freizeit und Stil: http://www.wireltern.ch/freizeit-stil/ausflugstipps/

Albiez, T. (2013). *Skript Stragetigisches Management / Markteting 2.* Luzern: SHL.

Bosshart, D. (2011). *The Age of Less; Die neue Wohlstandsformel der westlichen Welt.* Hamburg: Murmann Verlag.

Branger, K., Crettaz, E., Oetliker, U., Rabatti Mancini, V., Rochat, S., Roulet, F., et al. (2008). *Familien in der Schweiz.* Neuchâtel: Bundesamt für Statistik (BFS).

(kein Datum). *Familienferien Grafik "Märkte Total".* Link Institute.

HESTA), B. f. (2012). *Hotel- und Kurbetriebe: Logiernächte im Tourismusjahr 2011/2012, nach Destinationen.* Chur: Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden.

HESTA), B. f. (2012). *Hotel- und Kurbetriebe: Logiernächte im Tourismusjahr 2011/2012, nach Herkunft.* Chur: Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden.

Hunziker, C., & Natalia, H. (2012). *Prognosen für den CH Tourismus.* Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, Ressort Tourismus. Basel: Staatssekretariat für Wirtschaft SECO.

Institut, Link. (2010). *Familien Ferien Grafiken "Märkte Total".* Zürich: Schweiz Tourismus.

Kiener, S. (2012 21-Januar). Die Julierstrasse ab 2014 im Nationalstrassennetz? *Engadiner Post*, p. 1.

Lamprecht, M., Fischer, A., & Stamm, H. (2008). *Das Sportverhalten der Schweizer Bevölkerung.* Magglingen: Bundesamt für Sport BASPO.
Logo Parc Ela. (kein Datum). Abgerufen am 14. April 2013 von http://www.google.ch/search?hl=de&site=imghp&tbm=isch&source=hp&biw=1525&bih=668&q=parc+ela+logo&oq=parc+ela+logo&gs_l=img.3...756.2665.0.2825.13.12.0.0.0.0.256.1263.1j5j2.8.0...0.0...1ac.1.9.img.ARA9VG8z4PY#imgrc=QC2AHE3dZ3zrkM%3A%3BCf5WFbgS-5wdZM%3Bhttp
Müller, H. (10. April 2013). Best Agers prägen die Zukunft. 1. Bern, Bern, Scheiz: Forschungsinstitut für Freizeit und Tourismus.
Schweiz Tourismus. (2013). *10 Trends die den Tourismus mittelfristig bestimmen.* Schweiz Tourismus.
Statistik, B. f. (2013 11-April). Angebot und Nachfrage in den geöffneten Betrieben nach Tourismusregion. Neuchâtel, Neuchâtel, Schweiz.
TWMEDIA, B. (2012). *Media Guide 2013.* Bern: publisuisse SA, Bern.
Verhaltenstipps im Parc Ela. (kein Datum). Abgerufen am 13. April 2013 von http://www.parc-ela.ch/entdecken-und-erleben/verhaltenstipps/im-winter.html

11.2 Finanzen

Feiertagskalender. Abgerufen am 10. 4 2013 von http://www.feiertagskalender.ch/index.php?geo=3056&jahr=2014&klasse=4
hotelleriesuisse. (2012). *Jahrbuch der Schweizer Hotellerie 2012.*
Karlen, V. (2013). *Skript Finanzmanagement Unternehmensführung.* Schweizerische Hotelfachschule Luzern.
Radio Televisiun Svizra Rumantscha. (kein Datum). Abgerufen am 10. 4 2013 von Cuntrasts: http://podcastsource.sf.tv/nps/53613904/620.96/Telesguard+vom+09.04.2013/podcast/telesguard/2013/04/telesguard_20130409_174313_vpodcast_h264_16zu9_mq1.m4v
Schulferien. Abgerufen am 10. 4 2013 von Ferien Schweiz: http://www.schulferien.org/Ferien_Schweiz/2014/schulferien_schweiz_2014.html
St. Moritz. (kein Datum). Abgerufen am 10. 4 2013 von www.st-moritz.ch

11.3 Personalmanagement

Augsburger, C. (2012/2013). *Skript Personalmanagement.* Luzern.
Feurlöschkurs. Von www.aprendis.ch: http://www.aprendis.ch/Feuerloeschkurs.pdf abgerufen
Jahresabo H2O Lai. Abgerufen am 10. April 2013 von http://lenzerheide.com/de/sportzentrum
Kochkurskosten. Abgerufen am 10. April 2013 von http://www.klubschule.ch/Angebote/Kultur-Kreativitaet/Kochen-und-Genuss/Kochkurse
Kurskosten "Führen leicht gemacht". (kein Datum). Abgerufen am 10. April 2013 von http://www.seminar.ch/Kurs/Erfolgreiche+Mitarbeiterfuehrung/ka477263/Detail/
Nothelferkurs. Von http://www.samariter.ch/de/i/kursangebote-nothilfekurs-_content---1--1046--1581.html abgerufen
Preise Bündner General Abonnament. (kein Datum). Abgerufen am 10. April 2013 von http://www.rhb.ch/Abonnemente.62.0.html#splash100
Q1 Gütesiegel. Abgerufen am 11. Monat 2013 von https://www.google.ch/search?q=q1+g%C3%BCtesiegel&hl=de&client=firefox-a&hs=YGd&rls=org.mozilla:de:official&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ei=3rRmUanaD4LEPMWvgKAL&ved=0CAoQ_AUoAQ&biw=1525&bih=668#imgrc=9GUplInKo6H2mM%3A%3B1INW95zwrMuzTM%3Bhttp%253A%252F%252Fww
Q-Coach.. Von http://www.swisstourfed.ch/index.cfm?parents_id=1297 abgerufen
Saisonskikarte Bivio. Abgerufen am 10. April 2013 von http://www.bivio.ch/DE/Bivio/Ski-alpin-Touren/Tarife/Diverse-Skipaesse.html
Saisonskikarte Savognin. Abgerufen am 10. April 2013 von http://www.savognin.ch/DE/Winter/Kinder-Familien/Familienskigebiet/Tarife-Fahrplaene/Tarife-Saisonkarten.html
Sprachkurs "Rumantsch". Abgerufen am 10. April 2013 von http://www.liarumantscha.ch/sites/surmiran/surmirananfaenger1.html?lang2=de

12 Anhangsverzeichnis

I Marketing I
I.I Konkurrenzanalyse I
I.II Segmentierung II
I.III Feedbackbogen III
I.IV Mediaplan IV
I.V Plakatkampagne V
I.VI Website VI
I.VII Inserat VII
I.VIII Mailing VIII
I.IX Herbstspeisekarte Restaurant Löwen IX
II Finanzen X
II.I Budgetberechnung Beherbergung X
II.II Budgetberechnung Restauration XI
II.III Profitcenter XII
II.IV Plan-Erfolgsrechnung XIII
II.V DCF XIV
II.VI Investitionsplan XV
II.VII Liquiditätsplan XVI
II.VIII Planbilanz XVII
II.IX Geldflussrechnung XVIII
II.X Finanzierung XIX
II.XI Kalkulation „Tierische Herbsttage“ XX
II.XII Stiftungsverzeichnis XXI
III Personalmanagement XXII
III.I Ablauforganisation XXII
III.II Gewinnung XXIV
III.III Führung XXVI
III.IV Entwicklung XXVIII
III.V Planung XXXI

I Marketing

I.I Konkurrenzanalyse

	Posthotel Löwen	Skihütte Piz Platta Alp Faller, Tga	Apart- und Kinderhotel Muchetta, Davos Wiesen	Hotel Guidon, Bivio	Familiengasthof St. Wolfgang, Spittal/ Drau (AT)
Öffnungszeiten/ Saison	Betriebsferien nach Ostern für 5-6 Wochen und Ende Oktober bis Anfangs Dezember für 6 Wochen	Geöffnet nur ab Anfang Juli bis Mitte Oktober Im Winter offen auf Anfrage Montag Ruhetag	Betriebsferien zwischen Ende Oktober und Mitte Dezember	Betriebsferien für 1 Woche vor Weihnachten	Ganzjahresbetrieb
Anzahl Betten/ Zimmer	67 Betten	14 Betten	100 Betten	4 Zimmer und 3 Ferienwohnungen	19 Zimmer
Preis pro Übernachtung für 2 Pers. inkl. Frühstück	CHF 90 (Massenlager)	CHF 140 (Massenlager)	CHF 180 (DZ)	CHF 118 (DZ)	CHF 94 (DZ)
Angebot	Restaurant mit Bündner Spezialitäten, Gartenterrasse, Streichelzoo, Flyer-Fahrräder	Halbpension	Wellness, Tagesprogramme, Kinderbetreuung, regionale und internationale Küche, Kindertische	Restaurant	Terrasse, urige Bar, Restaurant, Streichelzoo, Strohkino
Erschliessung	Direkt an Julierpassstrasse Postautohaltstelle vor dem Haus Parkplätze vor dem Hotel sowie 50m vom Hotel	Zu Fuss oder mit Tourenskis	Gut erreichbar mit Auto und ÖV	Direkt an Julierpassstrasse und Busstation befindet sich 80m vom Hotel	Gute Zufahrt mit Auto, mit Bahn, mit Flugzeug nach KI-agenfurt oder Salzburg

I.II Segmentierung

Bedürfnisse und Beschreibung unserer Segmente	
Outdoor-Sportler	Auf unser Gebiet und Region spezialisiert umfasst diese Segmentierung folgende Zielgruppen: Wanderer, Velofahrer, Fischer, Taucher, Jäger, Touren-Skifahrer, Langläufer, Schneeschuh-Läufer, Skifahrer, Snowboarder und andere Naturliebhaber. Outdoor-Sportler reichen vom 16-jährigen bis hin zum Rentner. Die Bedürfnisse unterscheiden sich jedoch in der Beherbergung. Daher unterscheiden wir in unserem Nutzungskonzept den Massenschlag Albert Schweitzer und die komfortablere Variante im Haupttrakt Queen Mary. Die Best Agers sind immer noch aktiv, gönnen sich aber gerne ein wenig mehr Luxus.[51] Ausserdem schätzen sie die Privatsphäre. Sie sind somit separiert vom Familientrakt um Konflikte zu minimieren.
Familien	Allgemein wird als wichtigstes Erfolgskriterium die Familienfreundlichkeit aufgeführt. Weitere Punkte sind das Preis-Leistungsverhältnis, die Landschaft und Naturattraktionen, sowie Angebote und Einrichtungen für die Kinder. Primär gehören dazu Kinder- und Naturspielplätze, Pauschalangebote mit Übernachtung und spezielle Familienangebote, Restaurants/Hotels mit Angebot und Einrichtung für Kinder, Schlechtwetterangebote, Themenabende oder vergünstigte Preise für Seilbahnen. Als sekundär werden Ferien auf dem Bauernhof oder Schlafen im Stroh eingestuft.[52] Jedoch lassen sich diese Bedürfnisse perfekt mit dem Angebot des Parc Ela stillen. Familien kommen aus unterschiedlichen Schichten, aber die meisten schauen aufs Budget. Für Familien eignet sich der Nebentrakt Wilhelm C. Röntgen, mit seinen Drei- und Vierbettzimmern.
Sportvereinigungen	Sportvereine aus der Schweiz, mehrheitlich im deutschsprachigen Raum. Verschiedene Alterskategorien, zweckgebunden und eher zahlungsschwach. J+S organisiert jährlich 55'000 Lager und Kurse während der SAC mit ca. 135'000 Mitgliedern eine wichtige Organisationen im Bereich Alpinsport-Aktivitäten darstellt.
Passanten	Mit den Einheimischen von der Region und den Verkehrsteilnehmern ergibt sich die Zielgruppen automatisch anhand der Lage des Betriebes.

[51] Vergleiche Unternehmensanalyse; Gesellschaft/Trends Seite 12/13
[52] Quelle: Familien Ferien Grafiken "Märkte Total"

I.III Feedbackbogen

Posthotel Löwen

Lieber Gast
Damit wir die Qualität unserer Dienstleistung stetig verbessern können bitten wir dich den folgenden Fragebogen auszufüllen.

	☺☺	☺	☹	☹☹
Allgemein				
Waren die Mitarbeitenden freundlich und aufmerksam?	☐	☐	☐	☐
Wie ist das Ambiente im Hotel?	☐	☐	☐	☐
Hat es genügend Informationsmaterial für die Freizeitgestaltung?	☐	☐	☐	☐
Wie empfindest Du unser Preis- Leistungsverhältnis?	☐	☐	☐	☐
Für unsere Sportler				
Hat es genügend Stauraum und Ablageflächen für deine Sportausrüstung?	☐	☐	☐	☐
Ist das Frühstücks-Angebot ausreichend?	☐	☐	☐	☐
Sind der Materialraum und das vorhandene Werkzeug für kleinere Reparaturen ausreichend?	☐	☐	☐	☐
Für unsere Familien				
Habt ihr euch als Familie bei uns wohl gefühlt?	☐	☐	☐	☐
Sind die Zimmer familiengerecht eingerichtet?	☐	☐	☐	☐
Hat es genügend Angebote für die Kinder in der Region?	☐	☐	☐	☐

Wie bist du auf uns Aufmerksam geworden?

Was ist dir positiv / negativ aufgefallen?

Hast du Verbesserungsvorschläge?

Falls du ein Package gebucht hast, wo hast du dieses Angebot gesehen?

☐ Schweizer Familie
☐ Wir Eltern
☐ Die Alpen
☐ Andere

Herzlichen Dank für deine Zeit & auf Wiedersehen

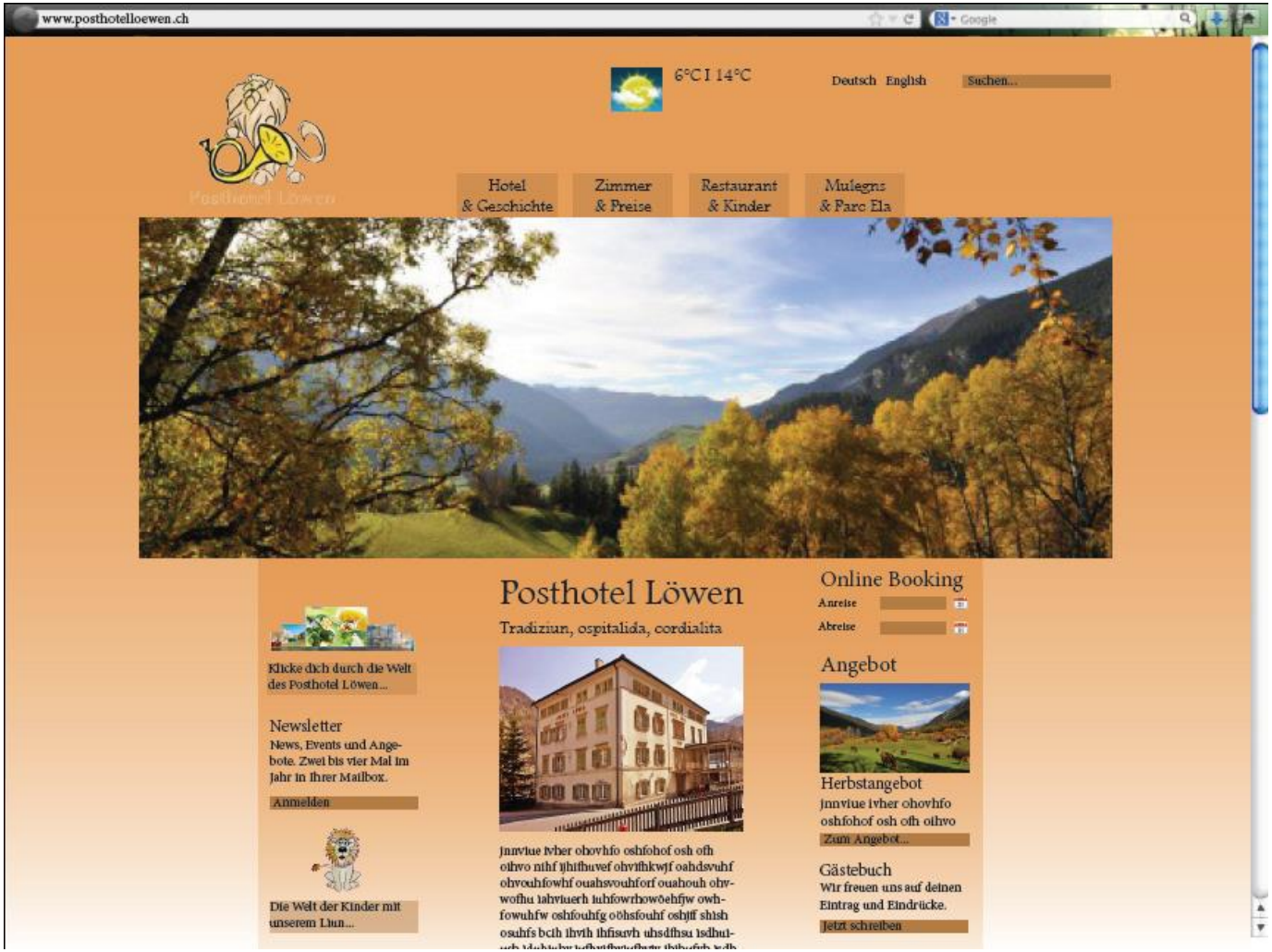
I.IV Mediaplan

Media	Ziel	Beschreibung	Datum	Mediaträger	Format	Auflage	Umfang	Kosten	Total CHF	Controlling
Newsletter										
Stammgäste	Kundenbindung und Generierung von Buchungen	Versenden von Informationen, Verbreitung Spezial Angebote und aktuelle Aktivitäten im Hotel und im Parc Ela.	Vor der Wiedereröffnung im Oktober 2013 und dann zwei im Geschäftsjahr 2014	Newsletter	Einleitung und jeweils 3 Unterthemen pro Newsletter	2 Mal jährlich, im ersten und zweiten Halbjahr	Alle Adressen, welche von der Wiedererföffnung generiert wurden. Annahme 500 Adressen	CHF 0.05 pro Versand Total CHF 25 CSM Diramar, Jahrebeitrag CHF 88 Agenturkosten Aufbereitung Newsletter inklusive Korrekturen Total 3 Std. à CHF 140	**533**	Durchnittliche Öffnungsrate von 35% gemäss Statistik CMS Diramar
Mailing										
Mailing für Familien	Kundenbindung und Erhöhung Bekanntheitsgrad	Einlage mit kommenden und aktuellen Aktivitäten. Kindernamen werden erwähnt, um das Familiäre und Persönliche aufzuzeigen.	Sommer und Winter. Genaue Daten werden kurzfrisitg anhand Wetter und Angebotsgestaltung definiert	Mailing	1 A4 Brief und Broschüre	2 Mal jährlich Im Winter inklusive Weihnachtsgrüsse	200 Adressen, generieren sich hauptsächlich aus Stammdaten	Kosten pro Mailing inklusive Papier, Kuvert und Versand Total CHF 3 pro Mailing	**1'200**	80% der Gäste, welche das Mailing erhalten haben, bedanken sich bei der Ankunft. 15% Anstieg der Buchungen
Mailing für Outdoor-Sportler und Sportverbände	Kundenbindung und Erhöhung Bekanntheitsgrad, sowie Erhöhung der Auslastung mit Schwerpunkt Massenlager bei Sportverbände	Einlage zusätzlich komplettes Sport- und Freizeitangebote. Verbände: Jugend- und Sportverein (J&S), Schweizerischer Alpenclub (SAC) für Lager und Kurse	Sommer und Winter. Genaue Daten werden kurzfrisitg anhand Wetter und Angebotsgestaltung definiert	Mailing	1 A4 Brief und Broschüre	2 Mal jährlich Im Winter inklusive Weihnachtsgrüsse	300 Adressen, generieren sich hauptsächlich aus Stammdaten und Vereine sowie Kooperationen	Kosten pro Mailing inklusive Papier, Kuvert und Versand Total CHF 3 pro Mailing	**1'800**	80% der Gäste, welche das Mailing erhalten haben, bedanken sich bei der Ankunft. 15% Anstieg der Buchungen
Inserate										
Schweizer Familie	Kundenaquise	Verbreitung Spezial Angebote, komplett beschrieben und mit dem Preis versehen. Passendes und aussagekräftiges Bild.	Genaue Daten werden kurzfrisitg anhand Wetter und Angebotsgestaltung definiert. Siehe im Anhang Beispiel vom Herbstangebot "Die Alpen".	Magazin	1/4 Hochformat, 4-farbig Randabfallend 580x290mm Satzspiegel 42x254mm	Wöchentlich Auflage: 186'594 Leserschaft: 732'000	2x jährlich	Pro Erscheinung CHF 6'200 Agenturkosten inklusive Korrekturen 2.5 Stunden à CHF 130, Total CHF 325	**12'725**	Gemäss Gästefragebogen (siehe im Anhang) in den Zimmern, worin die Frage steht "Wie kamen Sie auf uns?" 60% kreuzen das Feld "über Inserat in Schweizer Familie" an.
Wir Eltern	Kundenaquise	Verbreitung Spezial Angebote mit dem Angebot komplett beschrieben und dem Preis drauf. Passendes und aussagekräftiges Bild.	Genaue Daten werden kurzfrisitg anhand Wetter undAngebotsgestaltung definiert. Siehe im Anhang Beispiel vom Herbstangebot "Die Alpen".	Magazin	1/2 Querformat, 4-farbig Randabfallend 220x100,5 mm Satzspiegel 185x86	Monatlich Auflage: 42'371 Leserschaft: 316'000	2x jährlich	Pro Erscheinung CHF 4450 Agenturkosten inklusive Korrekturen 2.5 Stunden à CHF 130, Total CHF 325	**9'225**	Gemäss Gästefeedbackbogen (siehe im Anhang) in den Zimmern, worin die Frage steht "Wie kamen Sie auf uns?" 60% kreuzen das Feld "über Inserat in Wir Eltern" an.
Die Alpen (SAC)	Kundenaquise	Image Anzeige mit aussagekräftigem Bild und kurzem Text.	Genaue Daten werden kurzfrisitg anhand Wetter und Angebotsgestaltung definiert. Siehe im Anhang Beispiel vom Herbstangebot.	Magazin	1/2 Hochformat, 4-farbig Randabfallend 580x290mm Satzspiegel 42x254mm	Monatlich Auflage: 82'000 Leserschaft: 170'000	3x jährlich Nutzung Spezialangebot daher 3x	Pro Erscheinung CHF 5'567, Total 16'701 Agenturkosten inklusive Korrekturen 2.5 Stunden à CHF 130, Total CHF 325	**17'026**	Gemäss Gästefeedbackbogen in den Zimmern, worin die Frage steht "Wie kamen Sie auf uns?" 60% kreuzen das Feld "über Inserat in Die Alpen" an.
Public Relation										
Medienmitteilung	Bekanntmachung des neuen Konzeptes.	Nach Einführung des Konzepts 3 Medienmitteilungen im Ersten Jahr.	Im Ersten Geschäftsjahr Januar, Mai und September 2014.	Diverse Journalisten: - Migros-Magazin - Coop-Zeitung	2 A4 Seiten ca. 2500 Zeichen	3 Mal jährlich	Aufwand Medienmitteilung schreiben à 3 Std. inkl. Korrekturen	Stundensatz der PR-Agentur à CHF 180 inklusive Korrekturen	**1'620**	Kontrolle durch Marktforschung - Befragung 2017 durch von der relevanten Zielgruppe
Publireportage	Bekanntmachung des neuen Konzeptes und ausführliche Berichterstattung für die relevanten Zielgruppen.	Das Verfassen der Reportage wird extern durch die PR-Agenur beauftragt.	Im Ersten Geschäftsjahr April 2014	Zeitschrift "Naturfreunde"	Panorama Doppelseitig, 4-farbig 420 x 274 mm Randabfallend plus je 3 mm Beschnitt	30'000 Exemplare Leserschaft Total 300'000	Aufwand Text verfassen PR-Agentur à 4 Std. inkl. Korrekturen	Stundensatz der PR-Agentur à CHF 160 inklusive Korrekturen Total CHF 640, Kosten Doppelseite CHF 8'000	**8'640**	Kontrolle durch Marktforschung - Befragung 2017 durch von der relevanten Zielgruppe
Diverses										
F12 Plakate zwischen Tiefencastel und Mulegns	Erhöhung Bekanntheitsgrad und zum Halten animieren.	Sujets welche unterhaltsam/spielerisch sind. Die Sujets werden jährlich gewechselt. Siehe Beispiel im Anhang von den vier Plakaten.	Ganzjährig. Start mit der Plakat-Kampagne im ersten Geschäftsjahr Januar 2014.	Tiefencastel - Mulegns	F12 Randabfallend 1280 x 2685 mm Satzspiegel 1284 x 2689 mm Offsetdruck 355 Dpi	4 Plakate	4 Plakate zusätzlich 50% Reserve, Total 6 Plakate	Agenturkosten Vorschlag und Gestaltung, inklusive Korrektur 4 Std. à CHF 160, Total CHF 640 Druckkosten pro Plakat CHF 32.50, Total CHF 195 Miete pro Plakatständer für 1 Jahr CHF 2'500, Total CHF 10'000, Örtlichkeitskosten für 1 Jahr für die Ständer Total CHF 3'000	**13'835**	20% Response anhand der Gästefragebogen, welche beim einkassieren eingesammelt werden. Kontrolle durch Anstieg des Restaurationsumsatz.
Hotel-Broschüre	Kundenaquise und Kundeninformation. Verkauf von Angeboten und Zimmern. Visiuelles Aufzeigen.	Aussagekräftige Bilder und Texte kommen in die Broschüre sowie sämtliche Angebote. Ein kurzer Bericht über den Parc Ela auf der letzten Seite der Broschüre.	Produktion und Druck vor der Eröffnung. Lieferung bis November 2013	Print/Broschüre	A5 quer, max. 10 Seiten Fotoshooting: 1 Image-Bild, 3 Zimmer, 1 Massenlager, 1 Badzimmer, 1 Frühstückssaal, 1 Restaurant, 1 Umgebung, 1 Fassade	10'000 Stk.	Fotoshooting mit Models: 2 Erwachsene, 2 Kinder Tagespauschale CHF 1500 pro Erwachsener, CHF 500 pro Kind, Total Models CHF 4'000 Tagespauschale Fotograf CHF 10'000	Fotoshooting mit Models: 2 Erwachsene, 2 Kinder, Total CHF 4'000 Tagespauschale Fotograf CHF 9'500 Agenturkosten 18.5 Std. à CHF 160, Total CHF 2'960 Druckkosten CHF 2.50 pro Broschüre, Total CHF 25'000	**41'460**	
Webseite	Kundenaquise und Kundeninformation. Verkauf von Angeboten und Zimmern. Visiuelles Aufzeigen.	Komplett neue Webseite, einfache Navigation, Leitbild, Philosophie, Team, Angebote, Preise, Booking Button, Galerie, Inklusive GoogleAdwords für das ganze Jahr.	Aufschaltung November 2013	Webseite	1024 x 768 pixel Seitenverhältnis 4:3	Pauschalkosten inklusive Agentur und Registrierung etc.		Pauschale, inkl. Besprechung, Text und Übersetzung, Korrektur, Google Adwords CHF 1 pro Klick, Budget CHF 10 pro Tag, Total CHF 45'000	**45'000**	Gemäss Google Analytics Klickrate und Google Adwords Aufbrauch von Tagesbudget von CHF 10 (10 Klicks pro Tag)
Q1	Positives Bild gegen Aussen. Wettbewerbsvorteil durch definierte Standards. Marketingaktivitäten und Öffentlichkeitsarbeit durch Schweiz Tourismus.	Gewähr einer bestimmten Servicequalität, Infrastruktur und Ausstattung vorzufinden. Verbindlicher und transparenter Hinweis auf den Standard und Komfort.	Beginn im ersten Geschäftsjahr	Q1	3 jährliche Mitgliederbeiträge.	Gemäss Auflage von Schweiz Tourismus	Bei Umsatzgenerierung von CHF 1 -10 Mio. im Jahr. Jahresumsatz Posthotel Löwen CHF 2.2 Mio. im Ersten Jahr.	Betrag für 3 Jahre CHF 890 Der Q-Coach-Kurs ist unter Personalaufwand budgetiert (Entwicklungsplan).	**890**	Generierung von 10% mehr Buchungen durch Schweiz Tourismus
Swiss-Lodge	Positives Bild gegen Aussen. Wettbewerbsvorteil durch definierte Standards. Marketingaktivitäten und Öffentlichkeitsarbeit durch Hotelleriesuisse.	Gewähr einer bestimmten Servicequalität, Infrastruktur und Ausstattung vorzufinden. Verbindlicher und transparenter Hinweis auf den Standard und Komfort.	Beginn im ersten Geschäftsjahr	Swiss-Lodge	Jährlicher Mitgliederbeitrag	Gemäss Auflage von Hotelleriesuisse		CHF 2'197 jährlicher Betrag für die Basiskategorie Swiss-Lodge.	**2'197**	
Radio 1	Kundeninformation und Erhöhung Bekanntheitsgrad, Kundenaquise.	Vermarktung spezielle Angebote. Aufmerksamkeit der Hörer wecken. Kongruente Zielgruppen im Altersvergleich. Siehe Marktanalyse.	Beginn im ersten Geschäftsjahr	Radio	Erreichung der Hörerschaft 900'000 Personen.	1 Woche lang Montag - Freitag	5x pro Tag à 20 Sekunden.	à CHF 20 pro Sekunde	**10'000**	5% mehr Reservationen während dieser Woche.
Guerilla Kampagne	Erregung der Aufmerksamkeit von den Passanten.	Sechs Personen in Kostümen. Ein Löwe jagt sinnbildlich fünf Schafe. Der Verkehr wird dadurch verlangsamt und Passanten werden auf das Restaurant Löwen aufmerksam gemacht. Zusätzlich wird das Stofftier "Liun" verteilt. Nebenbei wird gefilmt und ein Youtube Film erstellt.	Start der Kampagagne während der Hochsaison im Engadin.	Auf der Julierpass-strasse		6 Pesonen	Während einem ganzen Tag.	Tagespauschale von CHF 100 pro Person Total CHF 600 Kostümverleih Tagespauschale CHF 110 Total CHF 660	**1'260**	Kontrolle durch generierten Umsatz der abgefangenen Passanten. Merkmal Stofftier "Liun".
Give-Aways "Liun" für Kinder	Kundenbindung Kinder werden durch Geschenke beeintlusst.	Wiedergebung Gastfreundschaftlichkeit und Dankeschön.	Bei jeder Abreise eines Kindes.	Stofftier "Liun", Farben des Maskottchens gemäss CD-Farben	kleine Stofftiere ca. 10cm Höhe	1'000 Stücke.	CHF 4.05 pro Stück.	CHF 4'050	**4'050**	Jedes Kind bringt beim nächsten Besuch das Maskottchen wieder mit.
									171'461	**TOTAL Kosten Marketingmassnahmen**

Bemerkung: Sämtliche Marketing-Aufwände die wir vor der Eröffnung tätigen, verbuchen wir bewusst erst im Jahr 2014. Dies weil im Jahr 2013 keine Erträge generiert werden.

I.V Plakatkampagne

I.VI Website


www.posthotelloewen.ch
6°C I 14°C
Deutsch English
Suchen...
Hotel & Geschichte
Zimmer & Preise
Restaurant & Kinder
Mulegns & Parc Ela
Posthotel Löwen
Tradiziun, ospitalida, cordialita
Online Booking
Anreise
Abreise
Angebot
Herbstangebot
Zum Angebot...
Gästebuch
Wir freuen uns auf deinen Eintrag und Eindrücke.
Jetzt schreiben
Klicke dich durch die Welt des Posthotel Löwen...
Newsletter
News, Events und Angebote. Zwei bis vier Mal im Jahr in Ihrer Mailbox.
Anmelden
Die Welt der Kinder mit unserem Liun...

I.VII Inserat

Posthotel Löwen

Tierisch gut - der Herbst in Mulegns

Geniesse eine einzigartige Bergwelt im Zauber des Herbsts!
Entdecke die Geheimnisse der Natur während sich die Lerchen bunt färben
und erfahre dabei spannendes aus der Tierwelt des Parc Ela.

Profitiere von unserem erlebnisreichen Package
à CHF 198.00 pro Erwachsene
à CHF 128.00 pro Kind bis16 Jahre

Inbegriffen sind folgende Leistungen:
2 Übernachtung im 3- oder 4-Bett-Zimmer,
mit Dusche/WC auf der Etage
2 3-Gang Abendessen aus lokalen Spezialitäten
2 Lunch Boxen für unterwegs
täglich reichhaltiges Frühstückbuffet
3-Tagespass für öffentliche Verkehrsmittel im Surses
Wildbeobachtung in Val Tuors
Exkursion zu den Waldameisen im Parc Ela
freie Benutzung der hauseigenen Elektrofahrräder
Früchteschale auf dem Zimmer
Service und Mehrwertsteuer

Wir freuen uns, dich und deine Familie in Mulegns zu begrüssen!
Reservationen unter 081 684 51 41
www.info@posthotelloewen.ch

I.VIII Mailing

Posthotel Löwen AG
7455 Mulegns

Herr
Hans Muster
Musterstrasse 1
8000 Zürich

Mulegns, 10. April 2014

Sommer in Mulegns

Lieber Hans

Vor kurzem warst du bei uns im Posthotel Löwen zu Gast. Bestimmt hat dich die einzigartige Natur in den Bann gerissen. Wir sind allerdings überzeugt, dass Du noch nicht jeden Winkel im Surses entdeckt hast. Weitere Geheimnisse warten auf deine Erkundung!

Zudem interessieren dich als aktiver Sportler bestimmt folgende Sommer-Events in der Region:

19. Juni-22. Juni 2014 Alpen Challenge, Lantsch/Lenz
8. August-10. August 2014 Swiss Irontrail, Pontresina
18. August 2014 Engadiner Sommerlauf, Sils

Weitere Veranstaltungen im Engadin und Surses findest du in der beiliegenden Broschüre. Gerne reservieren wir dir ein Bett in unserem Posthotel sowie das Startticket für die gewünschte Veranstaltung.

Wir freuen uns auf deine Reservation unter 081 684 51 41 oder info@posthotelloewen.ch
und auf ein baldiges Wiedersehen im Posthotel Löwen!

Herzliche Grüsse
Dein Team vom Posthotel Löwen

PS: Kennst Du schon unseren Flyer-Verleih? Gerne stellen wir Dir während deinem Aufenthalt unsere hauseigenen Elektrofahrräder kostenlos zur Verfügung.

Posthotel Löwen AG, 7455 Mulegns. Tel.: 081 684 51 41 - info@posthotelloewen.ch - www.posthotelloewen.ch

I.IX Herbstspeisekarte Restaurant Löwen

Speisekarte

Vorspeisen

Gemischter Salat*	CHF	7.50
Bündner Gerstensuppe im Brotlaib *	CHF	9.00
Bündner Salsiz mit Brot *	CHF	12.00
Bergkäse mit Birnenbrot *	CHF	14.00
Bündnerteller*	CHF	19.00
Sandwich mit Rohschinken, Bündnerfleisch, Salami oder Bergkäse *	CHF	7.00

Hauptgänge

Capuns mit Rahmsauce *	CHF	21.00
Capuns mit Bouillon *	CHF	18.00
Pizokels mit Gemüse und Speck	CHF	18.00
Maluns mit Apfelmus und Bergkäse	CHF	15.00
Polenta mit Pilzragout	CHF	17.00
Polenta mit Bergkäse	CHF	17.00
Forelle im Römertopf (von der Ranch Farsox in Alvaneu Bad) mit Salzkartoffeln	CHF	32.00
Hirschpfeffer Jägerart aus einheimischer Jagd mit Spätzli und Rotkraut	CHF	33.00
Rehschnitzel Mirza mit Rosenkohl, Marroni und Spätzli	CHF	35.00
Kalbskotelette (300g) mit Kräuterbutter, Marktgemüse und Bratkartoffeln vom Biohof Salis in Bivio	CHF	44.00
Schweins-Cordon Bleu mit Bündner-Rohschinken und Bergkäse serviert Pommes frites	CHF	28.00

Dessert

Bündner Nusstorte *	CHF	6.00
Früchtewähe, je nach Tagesangebot*	CHF	5.50
Rötelibirnen mit Zimtglace *	CHF	12.00

für weitere Desserts verlangen Sie unsere Coupekarte

Kinderkarte „Liun“

Kindersirup		gratis
Rüeblisalat *	CHF	5.00
Pipi Langstrumpf-Teller: Spaghetti mit Tomatensauce *	CHF	8.00
Schnipo: Paniertes Schweinsschnitzel mit Pommes frites *	CHF	12.00
Sponge Bob-Burger: Hacktätschli im Brötli mit Pommes frites	CHF	10.00
Räuber-Teller: vom Tischnachbar stibitzen		gratis

* diese Gerichte servieren wir auch zwischen 14.00 Uhr und 18.00 Uhr

II Finanzen

II.I Budgetberechnung Beherbergung

Budgetberechnung 2014; Ertrag Beherbergung

	Januar	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	Dezember	Total
1	MI 3	SA 3	SA E 3	DI 1	DO 0	SO 1	DI 2	FR 3	MO 2	MI 2	SA 0	MO 0	110
2	DO 3	SO 3	SO 2	MI 1	FR 0	MO 1	MI 2	SA I 3	DI 2	DO 2	SO 0	DI 0	109
3	FR 3	MO C 3	MO 2	DO 1	SA 0	DI 1	DO 2	SO 3	MI 2	FR 3	MO 0	MI 0	63
4	SA 3	DI 3	DI 2	FR 2	SO 0	MI 1	FR 2	MO 3	DO 2	SA 3	DI 0	DO 0	83
5	SO 3	MI 3	MI 2	SA 2	MO 0	DO 1	SA 2	DI 3	FR 3	SO 2	MI 0	FR 0	365
6	MO 2	DO 3	DO 2	SO 1	DI 0	FR 2	SO 2	MI 3	SA 3	MO 2	DO 0	SA 0	
7	DI 1	FR 3	FR 3	MO 1	MI 0	SA 2	MO 2	DO 3	SO 2	DI 2	FR 0	SO 0	
8	MI 2	SA 3	SA 3	DI 1	DO 0	SO 2	DI 2	FR 3	MO 2	MI 2	SA 0	MO 0	
9	DO 2	SO D 3	SO F 3	MI 1	FR 0	MO 1	MI 2	SA 3	DI 2	DO 2	SO 0	DI 0	
10	FR 2	MO 3	MO 2	DO 1	SA 0	DI 1	DO 2	SO 3	MI 2	FR 2	MO 0	MI 0	
11	SA 2	DI 2	DI 2	FR 2	SO 0	MI 1	FR 3	MO 3	DO 2	SA 2	DI 0	DO 0	
12	SO A 2	MI 2	MI 2	SA 2	MO 0	DO 1	SA H 3	DI 3	FR 3	SO 2	MI 0	FR 0	2
13	MO 2	DO 2	DO 2	SO 1	DI 0	FR 1	SO 3	MI 3	SA L 3	MO 2	DO 0	SA 0	2
14	DI 2	FR 3	FR 3	MO 1	MI 0	SA 1	MO 3	DO 3	SO 3	DI 2	FR 0	SO 0	1
15	MI 2	SA 3	SA 3	DI 1	DO 0	SO 1	DI 3	FR 3	MO 3	MI 2	SA 0	MO 0	1
16	DO 2	SO 3	SO 3	MI 1	FR 0	MO 1	MI 3	SA 3	DI 2	DO 2	SO 0	DI 0	1
17	FR 2	MO 2	MO 2	DO 3	SA 0	DI 1	DO 3	SO 3	MI 2	FR 2	MO 0	MI 0	1
18	SA 2	DI 2	DI 1	FR 3	SO 0	MI 1	FR 3	MO J 3	DO 3	SA 2	DI 0	DO 0	1
19	SO 2	MI 2	MI 1	SA 3	MO 0	DO G 1	SA 3	DI 3	FR 3	SO 1	MI 0	FR 0	2
20	MO 2	DO 2	DO 1	SO 3	DI 0	FR 1	SO 3	MI 3	SA 3	MO 1	DO 0	SA 0	3
21	DI 1	FR 3	FR 2	MO 1	MI 0	SA 1	MO 3	DO 3	SO 3	DI 1	FR 0	SO 0	3
22	MI 1	SA 3	SA 2	DI 0	DO 0	SO 1	DI 3	FR K 3	MO 3	MI 1	SA 0	MO 0	3
23	DO 2	SO 3	SO 2	MI 0	FR 0	MO 1	MI 3	SA 3	DI 2	DO 1	SO 0	DI 0	3
24	FR 2	MO 3	MO 1	DO 0	SA 0	DI 1	DO 3	SO 3	MI 2	FR 1	MO 0	MI 0	3
25	SA 2	DI 2	DI 1	FR 0	SO 0	MI 1	FR 3	MO 3	DO 2	SA 1	DI 0	DO 0	3
26	SO 2	MI 2	MI 1	SA 0	MO 0	DO 1	SA 3	DI 3	FR 3	SO 1	MI 0	FR 0	3
27	MO 2	DO 2	DO 1	SO 0	DI 0	FR 2	SO 3	MI 2	SA 3	MO 0	DO 0	SA 0	3
28	DI 2	FR 2	FR 2	MO 0	MI 0	SA 2	MO 3	DO 2	SO 3	DI 0	FR 0	SO 0	3
29	MI 2		SA 2	DI 0	DO 2	SO 1	DI 3	FR 3	MO 2	MI 0	SA M 0	MO 0	3
30	DO B 2		SO 1	MI 0	FR 2	MO 1	MI 3	SA 3	DI 2	DO 0	SO 0	DI 0	3
31	FR 3		MO 1		SA 2		DO 3	SO 2		FR 0		MI 0	3

Legende

hoche Auslastung	63%	
normale Auslastung	45%	
tiefe Auslastung	24%	
Betriebsferien	0%	
	47%	Durchschnitt während Öffnungszeit

Schulferienzeit
Wochenend
Feiertage

01.01. Neujahr	
01.03. Chalandamarz	
19.03. Josefstag	
18.04. Karfreitag	
20.04. Ostern	
21.04. Ostermontag	
29.05. Auffahrt	
08.06. Pfingsten	
09.06. Pfingstmontag	
19.06. Fronleichnam	
01.08. Nationalfeiertag	
15.08. Maria Himmelfahrt	
01.11. Allerheiligen	
08.12. Maria Empfängnis	
25.12. Weihnachten	
26.12. Stephanstag	
31.12. Silvester	

Anlässe im Engadin

A	Concours Hippique St. Moritz
B	Polo am See
C	Gourmet-Festival St. Moritz
D	White Turf
E	Chalandamarz
F	Engadiner Skimarathon
G	Alpen Challenge Lenz
H	Festival da Jazz
I	La Tavolata / BSI Engadin Festival
J	Engadiner Sommerlauf
K	Art Masters St. Moritz
L	Internationales Kulturfest
M	St. Moritz City Race

Hotelgäste	Januar	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	Dezember	Total 2014
3	253	718	295	169	0	0	886	1'140	591	84	0	507	**4'643**
2	663	332	452	121	90	151	302	121	482	482	0	90	**3'286**
1	48	0	145	209	0	402	0	0	0	129	0	80	**1'013**
Total	965	1'049	892	498	90	553	1'188	1'260	1'073	695	0	677	**8'942**
à	58												
Umsatz	**56'376**	**61'309**	**52'148**	**29'128**	**5'285**	**32'299**	**69'413**	**73'641**	**62'718**	**40'638**	**0**	**39'581**	**522'535**
	Januar	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	Dezember	**Total**

Entwicklung
Ziel: Steigerung Auslastung um jährlich 3%
1.03

		2015	2016	2017	2018
	Hotelgäste	9'211	9'487	9'772	10'065
à	58				
	Umsatz	**538'211**	**554'357**	**570'988**	**588'118**

II.II Budgetberechnung Restauration

Budgetberechnung 2014; Ertrag Restauration

Legende

Total		
109	3	hohe Frequenz
116	2	mittlere Frequenz
57	1	tiefe Frenquenz
83	0	Betriebsferien

Schulferienzeit
Wochenend
Feiertage

Feiertage	
01.01.	Neujahr
01.03.	Chalandamarz
19.03.	Josefstag
18.04.	Karfreitag
20.04.	Ostern
21.04.	Osternmontag
29.05.	Auffahrt
08.06.	Pfingsten
09.06.	Pfingstmontag
19.06.	Fronleichnam
01.08.	Nationalfeiertag
15.08.	Maria Himmelfahrt
01.11.	Allerheiligen
08.12.	Maria Empfängnis
25.12.	Weihnachten
26.12.	Stephanstag
31.12.	Silvester

Anlässe im Engadin	
A	Concours Hippique St. Moritz
B	Polo am See
C	Gourmet-Festival St. Moritz
D	White Turf
E	Chalandamarz
F	Engadiner Skimarathon
G	Alpen Challenge Lenz
H	Festival da Jazz
I	La Tavolata / BSI Engadin Festival
J	Engadiner Sommerlauf
K	Art Masters St. Moritz
L	Internationales Kulturfest
M	St. Moritz City Race

Gästezahl Passanten	Januar	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	Dezember	**Total**
3	4'692	4'692	1'932	1'104	0	0	3'588	4'416	3'864	2'484	0	3'312	**30'084**
2	960	1'760	2'560	1'120	480	1'280	2'880	2'400	2'400	2'080	0	640	**18'560**
1	736	0	736	920	0	2'024	0	0	92	368	0	368	**5'244**
Total	6'388	6'452	5'228	3'144	480	3'304	6'468	6'816	6'356	4'932	0	4'320	**53'888**
à	20.34												
Umsatz	129'932	131'234	106'338	63'949	9'763	67'203	131'559	138'637	129'281	100'317	0	87'869	**1'096'082**

Hotelgäste gemäss Beherbergungsplanung	Januar	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	Dezember	**Total**
Total	965	1'049	892	498	90	553	1'188	1'260	1'073	695	0	677	**8'942**
à	68.80												
Umsatz	66'378	72'186	61'400	34'295	6'223	38'029	81'728	86'707	73'846	47'848	0	46'603	**615'243**
Umsatz F	**196'310**	**203'420**	**167'737**	**98'244**	**15'986**	**105'233**	**213'287**	**225'344**	**203'127**	**148'165**	**0**	**134'472**	**1'711'325**

II.III Profitcenter

Profitcenter Restauration

in CHF

	2014	%	2015	%	2016	%	2017	%	2018	%
Restaurationsertrag	1'711'325	100.00	1'863'874	100.00	2'011'985	100.00	2'188'395	100.00	2'428'943	100.00
Direkter Warenaufwand	564'737	33.00	577'801	31.00	603'596	30.00	634'635	29.00	704'393	29.00
Direkter Personalaufwand	638'519	37.31	676'830	36.31	717'439	35.66	760'486	34.75	806'115	33.19
Direkter Betriebsaufwand	83'855	4.90	72'691	3.90	56'336	2.80	52'521	2.40	51'008	2.10
	1'287'111	75.21	1'327'322	71.21	1'377'371	68.46	1'447'642	66.15	1'561'516	64.29
Brutto Betriebserfolg (GOI)	**424'214**	**24.79**	**536'552**	**28.79**	**634'614**	**31.54**	**740'753**	**33.85**	**867'427**	**35.71**

Profitcenter Beherbergung

in CHF

	2014	%	2015	%	2016	%	2017	%	2018	%
Beherbergungsertrag	522'535	100.00	538'211	100.00	554'357	100.00	570'988	100.00	588'118	100.00
Direkter Warenaufwand	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Direkter Personalaufwand	135'935	26.01	140'013	26.01	144'213	26.01	148'540	26.01	152'996	26.01
Direkter Betriebsaufwand	56'956	10.90	51'130	9.50	47'120	8.50	47'392	8.30	48'814	8.30
	192'891	36.91	191'143	35.51	191'334	34.51	195'932	34.31	201'810	34.31
Brutto Betriebserfolg (GOI)	**329'644**	**63.09**	**347'068**	**64.49**	**363'024**	**65.49**	**375'056**	**65.69**	**386'308**	**65.69**

Profitcenter Nebenleistungen

in CHF

	2014	%	2015	%	2016	%	2017	%	2018	%
Ertrag Nebenleistungen	22'200	100.00	22'200	100.00	22'200	100.00	22'200	100.00	22'200	100.00
Direkter Warenaufwand	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Direkter Personalaufwand	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Direkter Betriebsaufwand	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Brutto Betriebserfolg (GOI)	**22'200**	**100.00**	**22'200**	**100.00**	**22'200**	**100.00**	**22'200**	**100.00**	**22'200**	**100.00**

II.IV Plan-Erfolgsrechnung

Plan-Erfolgsrechnung **in CHF**

	2014	%	2015	%	2016	%	2017	%	2018	%
Restaurationserstrag	1'711'325	75.85	1'863'874	76.88	2'011'985	77.73	2'188'395	78.67	2'428'943	79.92
Beherbergungsertrag	522'535	23.16	538'211	22.20	554'357	21.42	570'988	20.53	588'118	19.35
Ertrag Nebenleistungen	22'200	0.98	22'200	0.92	22'200	0.86	22'200	0.80	22'200	0.73
übriger Ertrag	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Betriebstertrag	2'256'060	100.00	2'424'285	100.00	2'588'542	100.00	2'781'584	100.00	3'039'261	100.00
Direkter Warenaufwand	564'737	25.03	577'801	23.83	603'596	23.32	634'635	22.82	704'393	23.18
Direkter Personalaufwand	774'453	34.33	816'843	33.69	861'653	33.29	909'026	32.68	959'111	31.56
Direkter Betriebsaufwand	140'811	6.24	123'821	5.11	103'456	4.00	99'914	3.59	99'822	3.28
	1'480'002	65.60	1'518'465	62.64	1'568'704	60.60	1'643'574	59.09	1'763'326	58.02
Brutto Betriebserfolg (GOI)	**776'058**	**34.40**	**905'821**	**37.36**	**1'019'838**	**39.40**	**1'138'010**	**40.91**	**1'275'935**	**41.98**
Personalaufwand Verwaltung	242'328	10.74	249'598	10.30	257'086	9.93	264'798	9.52	272'742	8.97
übriger Verwaltungsaufwand	130'851	5.80	113'941	4.70	116'484	4.50	116'827	4.20	127'649	4.20
Personalaufwand Marketing	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
übriger Marketingaufwand	171'461	7.60	118'790	4.90	106'130	4.10	83'448	3.00	85'099	2.80
Personalaufwand Unterhalt	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
übriger Unterhaltsaufwand	148'900	6.60	155'154	6.40	160'490	6.20	172'458	6.20	188'434	6.20
Energie/Entsorgung/Reinigung	58'658	2.60	63'031	2.60	67'302	2.60	72'321	2.60	79'021	2.60
übriger Aufwand	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
	752'197	33.34	700'515	28.90	707'492	27.33	709'851	25.52	752'945	24.77
Brutto Betriebsergebnis (GOP)	**23'861**	**1.06**	**205'306**	**8.47**	**312'346**	**12.07**	**428'158**	**15.39**	**522'990**	**17.21**
Liegenschafts- und Versicherungsaufwand	29'329	1.30	29'329	1.21	29'329	1.13	29'329	1.05	29'329	0.96
EBITDA	**-5'468**	**-0.24**	**175'977**	**7.26**	**283'018**	**10.93**	**398'830**	**14.34**	**493'661**	**16.24**
Abschreibungen	293'904	13.03	287'904	11.88	284'304	10.98	282'144	10.14	280'848	9.24
EBIT	**-299'372**	**-13.27**	**-111'926**	**-4.62**	**-1'286**	**-0.05**	**116'686**	**4.19**	**212'813**	**7.00**
Finanzertrag	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Finanzaufwand	55'000	2.44	55'000	2.27	55'000	2.12	55'000	1.98	55'000	1.81
EBT	**-354'372**	**-15.71**	**-166'926**	**-6.89**	**-56'286**	**-2.17**	**61'686**	**2.22**	**157'813**	**5.19**
Direkte Steuern	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Jahresergebnis	**-354'372**	**-15.71**	**-166'926**	**-6.89**	**-56'286**	**-2.17**	**61'686**	**2.22**	**157'813**	**5.19**

II.V DCF

DCF

in CHF

	2014	%	2015	%	2016	%	2017	%	2018	%
Restaurationserstrag	1'711'325	75.85	1'863'874	76.88	2'011'985	77.73	2'188'395	78.67	2'428'943	79.92
Beherbergungsertrag	522'535	23.16	538'211	22.20	554'357	21.42	570'988	20.53	588'118	19.35
Ertrag Nebenleistungen	22'200	0.98	22'200	0.92	22'200	0.86	22'200	0.80	22'200	0.73
übriger Ertrag	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Betriebstertrag	2'256'060	100.00	2'424'285	100.00	2'588'542	100.00	2'781'584	100.00	3'039'261	100.00
Direkter Warenaufwand	564'737	25.03	577'801	23.83	603'596	23.32	634'635	22.82	704'393	23.18
Direkter Personalaufwand	774'453	34.33	816'843	33.69	861'653	33.29	909'026	32.68	959'111	31.56
Direkter Betriebsaufwand	140'811	6.24	123'821	5.11	103'456	4.00	99'914	3.59	99'822	3.28
	1'480'002	65.60	1'518'465	62.64	1'568'704	60.60	1'643'574	59.09	1'763'326	58.02
Brutto Betriebserfolg (GOI)	**776'058**	**34.40**	**905'821**	**37.36**	**1'019'838**	**39.40**	**1'138'010**	**40.91**	**1'275'935**	**41.98**
Personalaufwand Verwaltung	242'328	10.74	249'598	10.30	257'086	9.93	264'798	9.52	272'742	8.97
übriger Verwaltungsaufwand	130'851	5.80	113'941	4.70	116'484	4.50	116'827	4.20	127'649	4.20
Personalaufwand Marketing	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
übriger Marketingaufwand	171'461	7.60	118'790	4.90	106'130	4.10	83'448	3.00	85'099	2.80
Personalaufwand Unterhalt	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
übriger Unterhaltsaufwand	148'900	6.60	155'154	6.40	160'490	6.20	172'458	6.20	188'434	6.20
Energie/Entsorgung/Reinigung	58'658	2.60	63'031	2.60	67'302	2.60	72'321	2.60	79'021	2.60
übriger Aufwand	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
	752'197	33.34	700'515	28.90	707'492	27.33	709'851	25.52	752'945	24.77
Brutto Betriebsergebnis (GOP)	**23'861**	**1.06**	**205'306**	**8.47**	**312'346**	**12.07**	**428'158**	**15.39**	**522'990**	**17.21**
Liegenschafts- und Versicherungsaufwand	29'329	1.30	29'329	1.21	29'329	1.13	29'329	1.05	29'329	0.96
EBITDA	**-5'468**	**-0.24**	**175'977**	**7.26**	**283'018**	**10.93**	**398'830**	**14.34**	**493'661**	**16.24**
Abschreibungen	293'904	13.03	287'904	11.88	284'304	10.98	282'144	10.14	280'848	9.24
EBIT	**-299'372**	**-13.27**	**-111'926**	**-4.62**	**-1'286**	**-0.05**	**116'686**	**4.19**	**212'813**	**7.00**
Adjustierte Steuern	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
NOPLAT	**-299'372**	**-13.27**	**-111'926**	**-4.62**	**-1'286**	**-0.05**	**116'686**	**4.19**	**212'813**	**7.00**
Abschreibungen	278'904		278'904		278'904		278'904		278'904	
Cash Flow Betrieb vor Zinsen	**-20'468**		**166'977**		**277'618**		**395'590**		**491'717**	
Investitionen	278'904		278'904		278'904		278'904		278'904	
Free Cash Flow	**-299'372**		**-111'926**		**-1'286**		**116'686**		**212'813**	
Barwertfaktoren	0.943		0.890		0.840		0.792		0.747	
Value	**-282'426**		**-99'614**		**-1'080**		**92'426**		**159'026**	
Residual Value 6%									**3'546'885**	
Value 2014 - 2018	**-131'667**									
Barwert Residual Value	**2'650'439**									
Total Value Entity (Brutto)	**2'518'772**									

II.VI Investitionsplan

Investitionsplan

Investitionen Gebäude	Zimmer Plätze	Bench-mark	Preis pro Einheit	Total CHF	jährliche Abs	Erklärung
Zimmer Queen Mary	13	155'000	217'000	**2'821'000**	112'840	BM eines 4* Hotels zuzüglich 40% für die Anschaffung antiken Möbelstücke und aufwendige Restaurierung
Zimmer Schweitzer	2	450'000	450'000	**900'000**	22'500	Hierbei handelt es sich um einen geschätzten Pauschalbetrag für den Ausbau des Dachstocks. Dieser beinhaltet die gesamte Instandsetzung des Daches sowie die zwei Massenlager mit WC.
Zimmer Röntgen	5	90'000	108'000	**540'000**	16'364	Benchmark eines 2* Hotels von 90`000 zuzüglich 20% für die Restaurierung
Dependance	7	90'000	90'000	**630'000**	25'200	BM eines 2* Hotels
Restaurant Löwen	55	16'500	16'500	**907'500**	27'500	BM pro Sitzplatz in einem 3* Hotel
Grosser Saal/Aufenthaltsraum	80	16'500	19'800	**1'584'000**	48'000	BM pro Sitzplatz in einem 3* Hotel zuzüglich 20% für die Restaurierung
Gartenterrasse	40	16'500	9'900	**396'000**	12'000	die Hälfte des BM für einen Restaurantsitzplatz eines 3* Hotels zuzüglich 20% für die aufwendige Erstellung der Gartenterrasse.
Fassadenrenovation	1	300'000	300'000	**300'000**	12'000	Restaurierung der gesamten Aussenfassade
Stall/Schmiede	1	100'000	100'000	**100'000**	2'500	Minimale Renovationen für Instandsetztung
Total				**8'178'500**	278'904	

Investitionen Fahrzeuge	Stück	Bench-mark	Preis pro Stück	Total CHF	Abs 1. Jahr	Erklärung
Flyer Biketec	15	2'500	2'500	**37'500**	15'000	40% degressiv, gemäss BM.
Gesamttotal				**8'216'000**	293'904	

II.VII Liquiditätsplan

Liquiditätsplan 2014 **in CHF**

Monat		**Januar**	**Februar**	**März**	**April**	**Mai**	**Juni**	**Juli**	**August**	**September**	**Oktober**	**November**	**Dezember**	**Total**
Restaurationserstrag		196'310	203'420	167'737	98'244	15'986	105'233	213'287	225'344	203'127	148'165	0	134'472	1'711'325
Beherbergungsertrag		56'376	61'309	52'148	29'128	5'285	32'299	69'413	73'641	62'718	40'638	0	39'581	522'535
Ertrag Nebenleistungen		2'300	2'300	2'300	1'000	500	2'300	2'300	2'300	2'300	2'300	0	2'300	22'200
übriger Ertrag		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Erträge		**254'986**	**267'029**	**222'185**	**128'372**	**21'771**	**139'831**	**285'000**	**301'285**	**268'145**	**191'102**	**0**	**176'353**	**2'256'060**
Umsätze		254'986	267'029	222'185	128'372	21'771	139'831	285'000	301'285	268'145	191'102	0	176'353	2'256'060
Umsatz bar	60%	152'992	160'217	133'311	77'023	13'063	83'899	171'000	180'771	160'887	114'661	0	105'812	1'353'636
Umsatz 30 Tage	25%		63'747	66'757	55'546	32'093	5'443	34'958	71'250	75'321	67'036	47'776	0	519'927
Umsatz 60 Tage	15%			38'248	40'054	33'328	19'256	3'266	20'975	42'750	45'193	40'222	28'665	311'956
Total Zahlungseingänge		**152'992**	**223'964**	**238'316**	**172'624**	**78'484**	**108'597**	**209'224**	**272'996**	**278'958**	**226'890**	**87'997**	**134'477**	**2'185'519**
Direkter Warenaufwand		64'782	67'129	55'353	32'421	5'275	34'727	70'385	74'364	67'032	48'894	0	44'376	564'737
Einkäufe bar	10%	6'478	6'713	5'535	3'242	528	3'473	7'038	7'436	6'703	4'889	0	4'438	56'474
Einkäufe 30 Tage	30%		19'435	20'139	16'606	9'726	1'583	10'418	21'115	22'309	20'110	14'668	0	156'108
Einkäufe 60 Tage	60%			38'869	40'277	33'212	19'452	3'165	20'836	42'231	44'618	40'219	29'337	312'217
Direkter Personalaufwand		64'538	64'538	64'538	64'538	64'538	64'538	64'538	64'538	64'538	64'538	64'538	64'538	**774'453**
Direkter Betriebsaufwand		12'801	12'801	12'801	12'801	12'801	12'801	12'801	12'801	12'801	12'801		12'801	**140'811**
Personalaufwand Verwaltung		20'194	20'194	20'194	20'194	20'194	20'194	20'194	20'194	20'194	20'194	20'194	20'194	242'328
übriger Verwaltungsaufwand		11'896	11'896	11'896	11'896	11'896	11'896	11'896	11'896	11'896	11'896	0	11'896	130'851
übriger Marketingaufwand		15'587	15'587	15'587	15'587	15'587	15'587	15'587	15'587	15'587	15'587	0	15'587	171'461
übriger Unterhaltsaufwand		13'536	13'536	13'536	13'536	13'536	13'536	13'536	13'536	13'536	13'536	0	13'536	148'900
Energie/Entsorgung/Reinigung		5'101	5'101	5'101	5'101	5'101	5'101	5'101	5'101	5'101	5'101	2'556	5'101	58'663
übriger Aufwand		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Ausgänge		**150'131**	**169'800**	**208'196**	**203'778**	**187'118**	**168'160**	**164'274**	**193'041**	**214'896**	**213'270**	**142'175**	**177'427**	**2'192'267**
Anfangsbestand Flüssige Mittel		269'017	271'878	326'042	356'162	325'008	216'373	156'810	201'759	281'714	345'777	359'398	305'220	
Abnahme / Zunahme Liquidität		2'861	54'164	30'120	-31'154	-108'635	-59'563	44'949	79'955	64'063	13'621	-54'178	-42'950	
Schlussbestand Flüssige Mittel		**271'878**	**326'042**	**356'162**	**325'008**	**216'373**	**156'810**	**201'759**	**281'714**	**345'777**	**359'398**	**305'220**	**262'270**	**262'270**

II.VIII Planbilanz

Planbilanz **in CHF**

	31.12.2013	%	31.12.2014	%	31.12.2015	%	31.12.2016	%	31.12.2017	%	31.12.2018	%
Aktiven												
Umlaufvermögen												
Flüssige Mittel	269'017	3.10	262'270	3.15	331'459	4.06	550'373	6.79	887'074	10.86	1'319'708	15.85
Forderungen	0	0.00	70'541	0.85	74'068	0.91	77'771	0.96	81'660	1.00	85'743	1.03
Vorräte	200'000	2.30	50'677	0.61	100'000	1.22	100'000	1.23	100'000	1.22	100'000	1.20
Total Umlaufvermögen	**469'017**	**5.40**	**383'488**	**4.61**	**505'527**	**6.19**	**728'144**	**8.98**	**1'068'734**	**13.08**	**1'505'451**	**18.08**
Anlagevermögen												
Immobilien Queen Mary & F&B	6'008'500	69.18	5'796'160	69.66	5'583'820	68.40	5'371'480	66.25	5'159'140	63.15	4'946'800	59.41
Immobilien W.C. Röntgen	540'000	6.22	523'636	6.29	507'273	6.21	490'909	6.06	474'545	5.81	458'182	5.50
Immobilien Albert Schweitzer	900'000	10.36	877'500	10.55	855'000	10.47	832'500	10.27	810'000	9.92	787'500	9.46
Dependance	630'000	7.25	604'800	7.27	579'600	7.10	554'400	6.84	529'200	6.48	504'000	6.05
Stall und Schmiede	100'000	1.15	97'500	1.17	95'000	1.16	92'500	1.14	90'000	1.10	87'500	1.05
Fahrzeuge	37'500	0.43	37'500	0.45	37'500	0.46	37'500	0.46	37'500	0.46	37'500	0.45
Total Anlagevermögen	**8'216'000**	**94.60**	**7'937'096**	**95.39**	**7'658'193**	**93.81**	**7'379'289**	**91.02**	**7'100'385**	**86.92**	**6'821'482**	**81.92**
Total Aktiven	**8'685'017**	**100.00**	**8'320'584**	**100.00**	**8'163'719**	**100.00**	**8'107'433**	**100.00**	**8'169'119**	**100.00**	**8'326'932**	**100.00**
Passiven												
kurzfristiges Fremdkapital												
Verbindlichkeiten aus Lieferung & Leistung	50'000	0.58	39'938	0.48	50'000	0.61	50'000	0.62	50'000	0.61	50'000	0.60
Total kurzfristiges Fremdkapital	**50'000**	**0.58**	**39'938**	**0.48**	**50'000**	**0.61**	**50'000**	**0.62**	**50'000**	**0.61**	**50'000**	**0.60**
langfristiges Fremdkapital												
Grundpfanddarlehen BKB	1'751'263	20.16	1'751'263	21.05	1'751'263	21.45	1'751'263	21.60	1'751'263	21.44	1'751'263	21.03
Departement für Volkswirtschaft & Soziales	300'000	3.45	300'000	3.61	300'000	3.67	300'000	3.70	300'000	3.67	300'000	3.60
Darlehen SGH	583'754	6.72	583'754	7.02	583'754	7.15	583'754	7.20	583'754	7.15	583'754	7.01
Rückstellungen	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Total langfristiges Fremdkapital	**2'635'017**	**30.34**	**2'635'017**	**31.67**	**2'635'017**	**32.28**	**2'635'017**	**32.50**	**2'635'017**	**32.26**	**2'635'017**	**31.64**
Eigenkapital												
Aktienkapital	4'800'000	55.27	4'800'000	57.69	4'800'000	58.80	4'800'000	59.20	4'800'000	58.76	4'800'000	57.64
Genussscheine	1'200'000	13.82	1'200'000	14.42	1'200'000	14.70	1'200'000	14.80	1'200'000	14.69	1'200'000	14.41
Gewinn-/Verlustvortrag	0	0.00	0	0.00	-354'372	-4.34	-521'298	-6.43	-577'584	-7.07	-515'898	-6.20
Gewinn/Verlust	0	0.00	-354'372	-4.26	-166'926	-2.04	-56'286	-0.69	61'686	0.76	157'813	1.90
Total Eigenkapital	**6'000'000**	**69.08**	**5'645'628**	**67.85**	**5'478'702**	**67.11**	**5'422'416**	**66.88**	**5'484'102**	**67.13**	**5'641'915**	**67.76**
Total Passiven	**8'685'017**	**100.00**	**8'320'584**	**100.00**	**8'163'719**	**100.00**	**8'107'433**	**100.00**	**8'169'119**	**100.00**	**8'326'932**	**100.00**

II.IX Geldflussrechnung

Geldflussrechnung indirekt **in CHF**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Betriebstätigkeit						
Jahresergebnis	0	-354'372	-166'926	-56'286	61'686	157'813
Abschreibungen	0	278'904	278'904	278'904	278'904	278'904
Erarbeitete Mittel	**0**	**-75'468**	**111'977**	**222'618**	**340'590**	**436'717**
Veränderungen Forderungen	0	-70'541	-3'527	-3'703	-3'889	-4'083
Veränderungen Vorräte	-200'000	149'323	-49'323	0	0	0
Veränderungen Verbindlichkeiten aus Lieferung % Leistung	50'000	-10'062	10'062	0	0	0
Veränderungen Passive Rechnungsabgrenzung		0	0	0	0	0
Geldfluss aus Betriebstätigkeit	-150'000	-6'748	69'189	218'914	336'701	432'634
Investitionstätigkeit						
Investition / Desinvestition in Sachanlagen	-8'216'000	0	0	0	0	0
Geldfluss aus Investitionstätigkeit	**-8'216'000**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Finanzierungstätigkeit						
Grundpfanddarlehen UBS	1'751'263	0	0	0	0	0
Departement für Volkswirtschaft & Soziales	300'000	0	0	0	0	0
Darlehen SGH	583'754	0	0	0	0	0
Genussscheine	1'200'000	0	0	0	0	0
Aktienkapital	4'800'000	0	0	0	0	0
Geldfluss aus Finanztätigkeit	**8'635'017**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**

01.Januar bis 31- Dezember	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
+Geldfluss aus Betriebstätigkeit	-150'000	-6'748	69'189	218'914	336'701	432'634
+Geldfluss aus Investitionstätigkeit	-8'216'000	0	0	0	0	0
+Geldfluss aus Finanztätigkeit	8'635'017	0	0	0	0	0
Total Geldfluss	**269'017**	**-6'748**	**69'189**	**218'914**	**336'701**	**432'634**
Anfangsbestand Flümi	0	269'017	262'270	331'459	550'373	887'074
Total Geldfluss	269'017	-6'748	69'189	218'914	336'701	432'634
Schlussbestand Flümi	**269'017**	**262'270**	**331'459**	**550'373**	**887'074**	**1'319'708**

II.X Finanzierung

Finanzierung

Investitionen	**8'178'500**
Ertragswert gemäss DCF	**2'518'772**
Historischer Wert Gebäude	**400'000**
Total Ertragswert	**2'918'772**

Darlehen				
Grundpfanddarlehen der Graubündner Kanonalbank	60% vom Ertragswert	Verzinsung 2.5%	10 Jahre	1'751'263
Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredite	20% vom Ertragswert	Verzinsung 3.5%	10 Jahre	583'754
Departement für Volkswirtschaft & Soziales Graubünden	max. 300'000	Verzinsung 2.75%	5 Jahre	300'000
Total Darlehen				**2'635'017**

Eigenkapital					
Aktienkapital					**4'800'000**
	Stiftung Bundesamt für Kultur			500'000	
	Ernst Göhner Stiftung			500'000	
	Jubiläumsstiftung der Schweizerischen Mobiliar Genossenschaft			500'000	
	Kanton Graubünden Amt für Kultur			500'000	
	Pro Patria			500'000	
	UBS Kulturstiftung			500'000	
	Ulrico Hoepli-Stiftung			500'000	
	Stiftung pro Flims			500'000	
	Amt für Denkmalpflege 20% vom Betrag für Restaurierungen			500'000	
	Landeslotterie Swisslos			300'000	
Genussscheine	6000	à CHF	200	Anteil an einem Zimmer	**1'200'000**
Total Finanzierung					**8'635'017**

II.XI Kalkulation „Tierische Herbsttage“

Kalkulation tierische Herbsttage

	Normalpreis pro Tag		**Preis im Arrangement**		Warenkosten pro Stück	
	Erwachsene	Kinder	Erwachsene	Kinder		
2 Übernachtung im Röntgen	67.00	47.00	93.80	65.80	keine Warenkosten	
inklusiveFrühstück	8.00	6.00	16.00	12.00	2.50 entspricht einem Warenaufwand von	35.71%
3-Gang Abendessen	42.00	30.00	84.00	60.00	9.80 entspricht einem Warenaufwand von	27.22%
Lunchbox	12.00	12.00	24.00	24.00	4.10 entspricht einem Warenaufwand von	34.17%
Wildbeobachtung im Val Tuors			offeriert		kostenlos wegen Zusammenarbeit mit Partnern	
Exkursion zu den Waldameisen			offeriert		kostenlos wegen Zusammenarbeit mit Partnern	
3-Tagespass für ÖV im Surses			offeriert		kostenlos wegen Zusammenarbeit mit Partnern	
freie Benutzung der hauseigenen Flyer			offeriert		gehört zum eigenen Inventar	
Früchteschale auf dem Zimmer			offeriert		4.50	
Zwischen-Total			201.80	149.80		
psychologie Anpassung der Preise			-3.80	-1.80		
Arrangementpreis pro Person			**198.00**	**148.00**		

II.XII Stiftungsverzeichnis

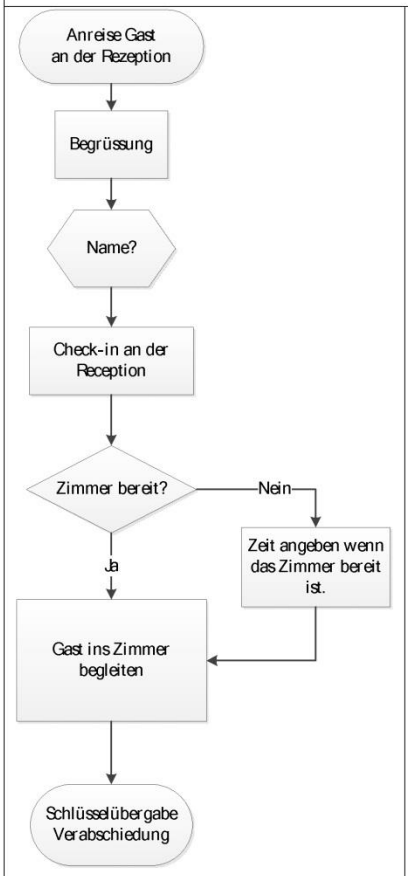
Stiftung	Zweck	Quelle
Stiftung Bundesamt für Kultur	Das Bundesamt für Kultur ist zuständig für die Kulturpolitik des Bundes und verantwortlich für die Förderung, Erhaltung und Vermittlung kultureller Vielfalt. Es fördert das kulturelle Schaffen in Bereichen wie Kunst, Design, Tanz, Theater, Musik, Literatur und Film, betreut Museen und Sammlungen, unterstützt die Denkmalpflege.	http://www.kmu.admin.ch/themen/00175/00199/00204/index.html?lang=de
Ernst Göhner Stiftung	Der Förderungsschwerpunkt liegt in Projektbeiträgen in den Bereichen Kultur, Wissenschaft, Umwelt, Soziales sowie Bildung.	http://www.ernst-goehner-stiftung.ch/index.php?id=3
Jubiläumsstiftung der Schweizerischen Mobiliar Genossenschaft	Allgemeine Kulturpflege wie Sanierung und Renovierung von historisch wertvollen Gebäuden	http://www.ernst-goehner-stiftung.ch/index.php?id=3
Kanton Graubünden Amt für Kultur	Der Kanton kann Beiträge oder Darlehen an Projekte von Beherbergungsbetrieben gewähren wenn	http://www.gr.ch/DE/institutionen/verwaltung/dvs/awt/dienstleistungen/tourismusentwicklung/Seiten/Beherbergungen.aspx
Pro Patria	Förderung von Projekten der Kulturpflege und für soziale Zwecke	www.propatria.ch
UBS Kulturstiftung	Die UBS Kulturstiftung fördert den Erhalt, die Erforschung und die Vermittlung von materiellem Kulturgut, das von grosser lokaler oder überregionaler Bedeutung ist. Sie engagiert sich insbesondere für die Restaurierung von Gebäuden unter Denkmalschutz und deren öffentliche Nutzung sowie archäologische Forschungsprojekte im Inland.	http://www.ubs.com/global/de/about_ubs/stiftungen/kultur/denkmalpflege.html
Ulrico Hoepli-Stiftung	Die Ulrico Hoepli-Stiftung engagiert sich für die kulturellen Werte in der Schweiz (Baudenkmäler, bewegliche Kunst und Kulturgut)	http://www.kulturfoerderung.ch/address/210/
Stiftung pro Flims	Die Stiftung bezweckt die Förderung einer multioptionalen Angebotsentwicklung im Tourismus- und Freizeitbereich sowohl im Sommer als auch im Winter	http://www.kulturfoerderung.ch/address/529/
Denkmalpflege Kanton Graubünden	Teilzahlung an Restaurationen von denkmalgeschützten Gebäuden.	http://www.denkmalpflege.gr.ch/Beitraege_an_Restaurierungen.91.0.html?&L=-2%20UNION%20SELECT%20--
Landeslotterie Swisslos	Beiträge zur Kulturförderung	http://www.denkmalpflege.gr.ch/Mittelverwendung_Lotteriegelde.334.0.html

III Personalmanagement

III.I Ablauforganisation

III.I.I Prozess Check-In

Prozess Check-In bei Gast mit Reservation		Version:	1.1
Ziel und Zweck:	Reibungsloses Check-In	Datum:	10.04.2013
Geltungsbereich:	Réception/Service	Erstellt von:	
Mitwirkende Dok.:	Meldeschein, Arrivé-Liste, Schlüssel	Genehmigt von:	



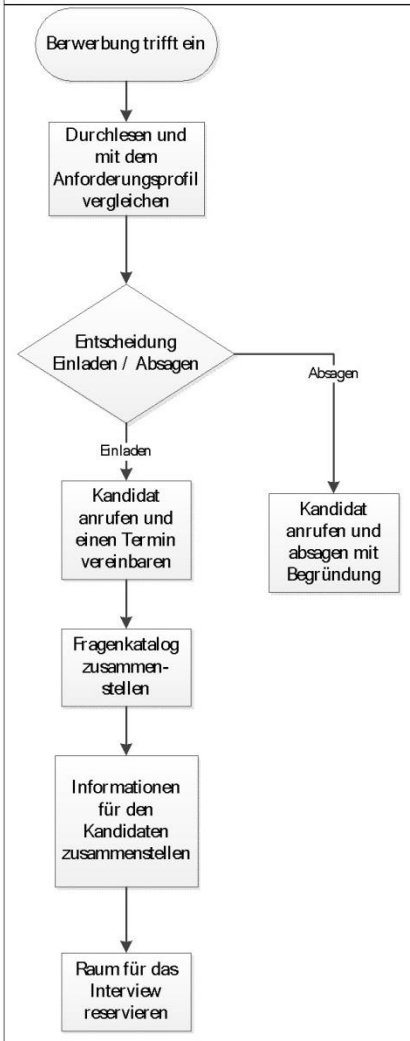
Beschreibung:	Hilfsmittel:	Verantw.:
Gast herzlich begrüssen	AL & MS	MA
Den Gast freundlich nach dem Namen fragen		MA
Mit dem Gast den Meldeschein ausfüllen	MS	MA
Sollte das Zimmer nicht bereit sein, nehmen wir das Gepäck entgegen.	Telefon	MA
Receptionist begleitet den Gast auf das Zimmer		MA
Schönen Aufenthalt wünschen und den Gast mit Namen freundlich verabschieden.		MA

Legende:		
Start / Ende	Prozess	Verifikation
Entscheidung	Dokument	

Abkürzungen:					
MA	Mitarbeitender Service	HK	Housekeeping	Dok.	Dokumente
MS	Meldeschein	AL	Arrivé-Liste		

III.I.II Prozess Bewerberauswahl

Prozess Vorgehen bei Bewerbungen		Version:	1.1
Ziel und Zweck:	Effiziente Bearbeitung der Bewerbung	Datum:	10.04.2013
Geltungsbereich:	Direktionspaar / Personaladministration	Erstellt von:	
Mitwirkende Dok.:	Bewerbungsunterlagen, AP	Genehmigt von:	



Beschreibung:	Hilfsmittel:	Verantw.:
Entscheidung innert 5 Tagen		Dir.
Begründung wieso dieser Kandidat nicht für uns geeignet ist		Dir.
Bewerbungsunterlagen nochmals anschauen und Fragen zusammenstellen	Bewerbung AP	Dir.
Informationen des Hotels für den Kandidaten zusammenstellen.		Dir.

Legende:		
Start / Ende	Prozess	Verifikation
Entscheidung	Dokument	

Abkürzungen:			
Dir.	Direktionspaar	AP Anforderungsprofil	
Dok.	Dokumente		

III.II Gewinnung

III.II.I Anforderungsprofil

Anforderungsprofil

Funktion / Stelle: Commis de Rang **Datum:**
Name:
Vorname:

	Muss	Soll	Kann
Fachkenntnisse			
Abgeschlossene Lehre			X
Mind. 2 Jahre Berufserfahrung / Erfahrung im à la carte Service	X		
Sprachen Deutsch, fliessend in Wort und Schrift Englisch, gut in Wort	X		 X
Erfahrung im Umgang mit Kassensysteme		X	
Persönliche Anforderungen	Muss	Soll	Kann
Sicheres Auftreten Positiven Eindruck erwecken, Respekt und Vertrauen ausstrahlen sowie offen auf Menschen zugehen		X	
Belastbarkeit Leistungsniveau auch unter Druck beibehalten	X		
Kommunikationsfähigkeit Fähigkeit die richtigen Informationen zum richtigen Zeitpunkt der richtigen Person zu kommunizieren		X	
Interesse und Eigeninitiative Will neues lernen / sieht die Arbeit		X	
Bewerbungsunterlagen komplett		X	
Soziale Anforderung	Muss	Soll	Kann
Teamfähigkeit Fähig in einem Team zu arbeiten	X		
Innovationsdenken Bringt neue Ideen in den Arbeitsalltag ein die den Betrieb zum Erfolg führen		X	
Aufmerksamkeit Sieht die Bedürfnisse der Gäste und geht auf sie ein		X	
Sonstiges	Muss	Soll	Kann
Kandidat passt ins Team	X		

III.II.II Stelleninserat

Posthotel Löwen

Wir sind das einzigartige historische Hotel in einem kleinen idyllischen Bergdorf an der Julierpassstrasse.
Mulegns ist der perfekte Ausgangspunkt für Wanderungen, Bike- und Schneeschuhtouren sowie vieles mehr.
Bei uns können unsere Gäste abschalten und ihre Batterien wieder aufladen.
Zudem bietet unser Restaurant Löwen verschiedene Bündner-Spezialitäten.

Für die kommende Wintersaison 2014/2015 suchen wir zur Verstärkung unseres Teams einen

Commis de Rang

Wir bieten:
- eine anspruchsvolle Stelle in angenehmer Atmosphäre, umgeben von einem wunderschönen Wandergebiet
- eine überdurchschnittliche Entlöhnung sowie attraktive Zusatzleistungen
- eine spannende und herausfordernde Stelle mit viel Abwechslung

Wir erwarten:
- eine kommunikative, team- und leistungsfähige Persönlichkeit, die dem Posthotel Löwen eine herzliche Atmosphäre verleiht
- eine Persönlichkeit, die gerne im Team arbeitet und Freude an einer abwechslungsreichen Tätigkeit hat
- zwei Jahre Berufserfahrung in der Gastronomie
- fliessende Deutschkenntnisse

Zu deinen Aufgaben gehört das Führen einer eigenen Servicestation, Einkassieren sowie „Mise en place"-Arbeiten. Zudem wirst du die Réception mitbetreuen.

Wir freuen uns auf deine vollständigen, schriftlichen Bewerbungsunterlagen.

Herr
Hans Muster, Direktor
Posthotel Löwen Mulegns
7455 Mulegns

Homepage: www.posthotelloewen.ch
E-Mail: info@posthotelloewen.ch
Tel.: 0041 81 684 51 41

III.III Führung

III.III.I Checkliste Eintritt neuer Mitarbeitender

Check-Liste Eintritt

Posthotel Löwen

Name:

Eintrittsdatum:

Vor den ersten Arbeitstag

- ❑ Vertrag erstellen
- ❑ Mitarbeiter-Dossier erstellen
- ❑ Namensschild bestellt
- ❑ Mitarbeiterpolitik/Leitbild vorbereiten
- ❑ KOPAS
- ❑ wenn nötig: Bewilligung beantragen
- ❑ wenn nötig: Quellensteueranmeldung
- ❑ Servicemitarbeiter – Vereinbarung Serviceportemonnaie und Alkohol & Jugendschutz

Erster Arbeitstag

- ❑ Abgabe Haus- und Garderobenschlüssel
- ❑ AHV Nummer
- ❑ Bank- resp. Post-Kto.-Verbindung
- ❑ wenn nötig: Kinderzulagen
- ❑ Notfall-Nummern:_____

III.III.II Beurteilungsbogen

Qualifikationsgespräch Mitarbeitende

Name _____

Vorname _____

Eintritt _____

Funktion _____

Abteilung _____

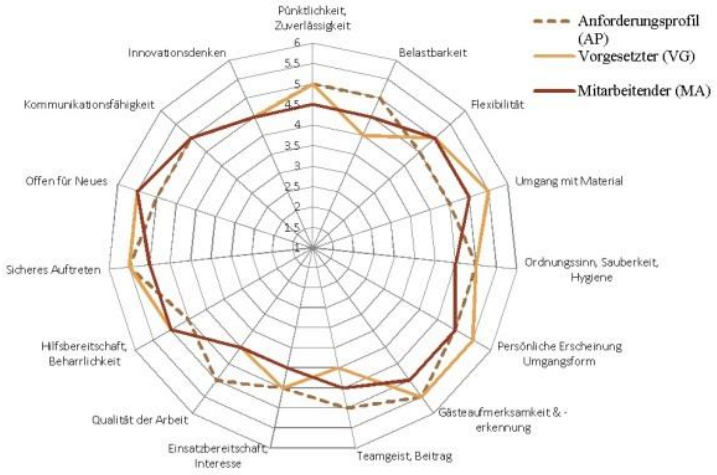
Vorgesetzter _____

Datum Gespräch _____

So wenden Sie das Formular richtig an:

1. Als Vorbereitung für das Quali-Gespräch nimmt **sowohl der MA, als auch der VG** eine Erstbeurteilung vor.
2. Im Gespräch werden die einzelnen Punkte diskutiert und eine definitive Beurteilung (DEF) vorgenommen – durchgezogene Linie. Die Bewertung des Mitarbeiters kann ebenfalls erfasst werden – gestrichelte Linie. Werte zwischen **4 und 5 liegen im Idealbereich** und entsprechen den Anforderungen der jeweiligen Position. Liegen Werte deutlich über oder unter diesem Idealbereich soll geprüft werden ob Handlungsbedarf besteht, welcher in den Zielvereinbarungen zu berücksichtigen ist.
3. Der Mittelwert aus der Exceltabelle ist unterhalb der Spinne manuell einzutragen. (ist in der Exceltabelle ersichtlich)

1 Allgemeine Beurteilung



Die Definition der Beurteilungspunkte ist im Anforderungsprofil ersichtlich.

2 Besondere Stärken

_____

_____

_____

3 Hinweise zu den Schwächen

_____

_____

_____

4 Bemerkungen

_____

_____

5 Jahresziele

Ziel 1:		Termin	Erfüllt zu %
Massnahme			

Ziel 2:		Termin	Erfüllt zu %
Massnahme			

Ziel 3:		Termin	Erfüllt zu %
Massnahme			

Zu erreichendes finanzielles Ziel	Incentive

III.IV Entwicklung

Personalentwicklungs- Massnahmen- und Terminplanung

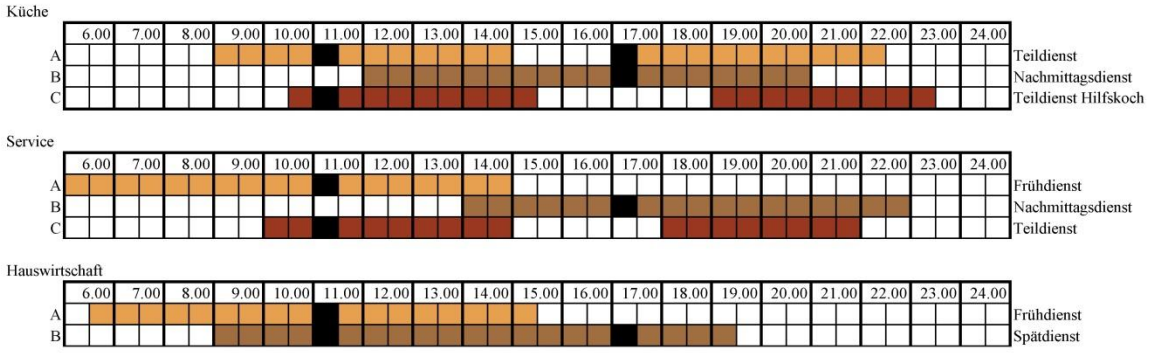
Ersteller Posthotel Löwen
Datum 03.01.2014
Verteiler Geschäftsleitung, Kader, Posthotel Löwen
Jahresplanung der Personalentwicklungsmassnahmen 01.01.2014 bis 31.12.2014

Zielsetzung	Massnhame	Methode	Zielgruppe	Teilnehmerzahl	Zeitraum	Kosten in CHF	Zielkontrolle
Stärkung des Zusammenhaltes und des Arbeitsklimas	Führung und Motivation/Führen leicht gemacht	Seminar	Kader Mitarbeiter	3	Januar 2014	CHF 2'070	Mitarbeiterbefragung
	Kommunukationsformen/ Wie sage ich es richtig?	Seminar	Alle Mitarbeiter	14	dritte Januarwoche	CHF 4'200	Mitarbeiterbefragung
Kostenmanagement	Lagerbewirtschaftung und Optimierung	internes Coaching	Kader	3	Januar 2014	CHF 450	Kennzahlenvergleich
Qualitätssicherung	Wie verkaufe ich richtig	interne Schulung	Front-Mitarbeiter	6	Januar und Dezember 2014	CHF 600	Audits, Umsatzzahlen
	Beschwerdenmanagement	interne Schulung	Front-Mitarbeiter	6	Januar und Dezember 2014	CHF 600	Audits, Gästefragebogen
	Grundbegriffe des Quality Managements	externes Seminar	Kader Mitarbeiter	3	Januar und Dezember 2014	CHF 2'100	Audits
	Prozesse definieren und abstimmen	interne Schulung	Kader	3	Januar 2014	CHF 600	Vergleich Ziele und Handbuch
	Prozesse einführen, erhalten und optimieren	interne Schulung	Alle Mitarbeiter	14	Quartalsweise	CHF 1'400	Vergleich Zielvereinbarungen
	Kochkurs für Bündner Spezialiäten	externe Schulung	Kader und Küchenmitarbeiter	6	Januar 2014	CHF 1'500	Audits, Rezeptkontrolle
	Sprachkurs Rätoromanisch	externe Schulung	Direktion und Front-Mitarbeiter	6	laufend, individuell	CHF 1'860	Audits
Arbeitssicherheit	Nothelferkurs in Thusis	externe Schulung	Alle Mitarbeiter	14	Januar und Dezember 2014	CHF 4'350	Auswertungsbogen
	Feuerlöschkurs	externe Schulung	Alle Mitarbeiter	14	Januar und Dezember 2014	CHF 6'000	Auswertungsbogen, Übungen

Total				177		CHF 25'730	

III.V Planung

III.V.I Schichtenpläne



III.V.II Einsatzpläne

Küche

	Stark	Mittel	Schwach
Küchenchef	A	A	A
Commis de Partie	B	X	X
Commis de Partie	A	B	B
Hilfskoch	C	C	X
Total MA / Tag	4	3	2

Hauswirtschaft

	Stark	Mittel	Schwach
Raumpfleger	A	B	A
Raumpfleger	B	A	X
Total MA / Tag	2	2	1

Service

	Stark	Mittel	Schwach
Commis de Rang	C	C	C
Commis de Rang	C	X	X
Commis de Rang	B	B	B
Commis de Rang	B	C	X
Frühstücksservice 60%	A	A	A
Frühstücksservice 60%	A	X	X
Total MA / Tag	6	4	3

Legende
A = Frühstück
B = Nachmittag
C = Teildienst
X = Frei

III.V.III Bedarfsplanung

Küche	Anteilsmässig zum Jahr:		Benötigte Mitarbeiter:		
Auslastung:	Anteil in %	Anzahl Tage im Jahr:	Anzahl benötigte MA:	Total MA:	Anzahl Std. à 8.7h
Stark	37.85	109	4	436	3793.20
Mittel	40.28	116	3	348	3027.60
Schwach	21.88	63	2	126	1096.20
Total:	**100.00**	**288**		**910**	**7917.00**

Hauswirtschaft	Anteilsmässig zum Jahr:		Benötigte Mitarbeiter:		
Auslastung:	Anteil in %	Anzahl Tage im Jahr:	Anzahl benötigte MA:	Total MA:	Anzahl Std. à 8.7h
Stark	38.19	110	2	220	1914.00
Mittel	37.85	109	2	218	1896.60
Schwach	23.96	69	1	69	600.30
Total:	**100.00**	**288**		**507**	**4410.90**

Service	Anteilsmässig zum Jahr:		Benötigte Mitarbeiter:		
Auslastung:	Anteil in %	Anzahl Tage im Jahr:	Anzahl benötigte MA:	Total MA:	Anzahl Stunden (8.7h)
Stark	37.85	109	6	654	5689.80
Mittel	40.28	116	4	464	4036.80
Schwach	21.88	63	3	189	1644.30
Total:	**100.00**	**288**		**1307**	**11370.90**

III.V.IV Bestandesplanung

Küche

Stunden gemäss Bedarfsplanung, Soll-Stand:		Arbeitstage: Ist-Bestand gemäss L-Gav Jahr		Anz MA / Jahr	Total Ist-Bestand Jahr:	Soll-Ist Vergleich im Jahr:	
		Jahr	MA			Total Soll-Stunden:	6'820.80
Stunden Starke Tage	3'793.20	Tage im Jahr:	365.00	4.00	1'460.00	Total Ist-Stunden:	7'994.06
Stunden Mittlere Tage	3'027.60	Abüglich Ferien:	35.00	4.00	140.00	Differenz Überstunden:	1'173.26
Stunden Schwache Tage	1'096.20	Abüglich Feiertage:	6.00	4.00	24.00	Überstunden pro Person:	293.31
Saldo Total Soll:	6'820.80	Saldo Arbeitstage, abzüglich Ruhetage:	229.71	4.00	918.86		

Service

Stunden gemäss Bedarfsplanung, Soll-Stand:		Arbeitstage: Ist-Bestand gemäss L-Gav Jahr		Anz MA / Jahr	Total Ist-Bestand Jahr:	Soll-Ist Vergleich im Jahr:	
		Jahr	MA			Total Soll-Stunden:	9'726.60
Stunden Starke Tage	5'689.80	Tage im Jahr:	365.00	5.20	1'898.00	Total Ist-Stunden:	10'392.27
Stunden Mittlere Tage	4'036.80	Abüglich Ferien:	35.00	5.20	182.00	Differenz Überstunden:	665.67
Stunden Schwache Tage	1'644.30	Abüglich Feiertage:	6.00	5.20	31.20	Überstunden pro Person:	128.01
Saldo Total Soll:	9'726.60	Saldo Arbeitstage, abzüglich Ruhetage:	229.71	5.20	1'194.51		

Hauswirtschaft

Stunden gemäss Bedarfsplanung, Soll-Stand:		Arbeitstage: Ist-Bestand gemäss L-Gav Jahr		Anz MA / Jahr	Total Ist-Bestand Jahr:	Soll-Ist Vergleich im Jahr:	
		Jahr	MA			Total Soll-Stunden:	3'810.60
Stunden Starke Tage	1'914.00	Tage im Jahr:	365.00	2.00	730.00	Total Ist-Stunden:	3'997.03
Stunden Mittlere Tage	1'896.60	Abüglich Ferien:	35.00	2.00	70.00	Differenz Überstunden:	186.43
Stunden Schwache Tage	600.30	Abüglich Feiertage:	6.00	2.00	12.00	Überstunden pro Person:	93.21
Saldo Total Soll:	3'810.60	Saldo Arbeitstage, abzüglich Ruhetage:	229.71	2.00	459.43		

Die Überstunden werden jeweils am Saisonende mit der Schliessungszeit verrechnet. Da wir insgesamt 77 Tage geschlossen haben und die Überstunden unter Umständen nicht ausreichen, erhalten die betroffenen Mitarbeiter mehr bezahlte Ferien. Während den Schliessungszeiten finden zum Teil obligatorische Kurse, Schulungen und Weiterbildungen statt. Die Mitarbeitenden werden jedoch rechtzeitig darüber informiert, damit sie ihre Ferien planen können.

III.V.V Betriebliche Nebenkosten

Betriebliche Nebenkosten	Einzelbetrag	Anzahl	Totalbetrag
Personalentwicklung			
Kosten gemäss Entwicklungsplan	CHF 25'730.00	1	CHF 25'730.00
Personalmarketing			
Skisaisonabo Savognin	CHF 750.00	14	CHF 10'500.00
50% Rabatt auf Exkursionen	CHF 50.00	14	CHF 700.00
50% Rabatt auf F&B-Angebot	CHF 250.00	14	CHF 3'500.00
H2Lai Wellness und Fitness	CHF 1'100.00	14	CHF 15'400.00
Geburtstagsgeschenke	CHF 50.00	14	CHF 700.00
Weihnachtsgeschenke	CHF 50.00	14	CHF 700.00
Osternestchen	CHF 10.00	14	CHF 140.00
Personalgewinnung			
Jahres-Flatrate hoteljob.ch	CHF 2'500.00	1	CHF 2'500.00
Zeitungsinserat Hotel Revue	CHF 500.00	2	CHF 1'000.00
Stellenvermittlung	CHF 4'500.00	5	CHF 22'500.00
Total	**CHF 35'490.00**		**CHF 83'370.00**

III.V.VI Personalbudget

Personalbudgetplanung 2014

Stelle	Stellen-%	Anzahl Monate	Monatslohn	Jahres-Festlohn (inkl. 13. ML)	Bezug var. Lohnanteile	variable Lohnanteile	AHV-Bruttolohn	Soz. PeNeKo (14%)	betr. PeNeKo	Total
Direktion	**200**		**CHF 7'500**	**CHF 97'500**		**CHF 7'334**	**CHF 202'334**	**CHF 28'327**	**CHF 11'667**	**CHF 242'328**
Direktionspaar	200	12	CHF 7'500	CHF 97'500	1% vom GOI	CHF 7'334	CHF 202'334	CHF 28'327		**CHF 230'661**
Küche	**400**		**CHF 14'100**	**CHF 183'300**		**CHF 9'787**	**CHF 248'987**	**CHF 34'858**	**CHF 17'992**	**CHF 301'837**
Küchenchef	100	12	CHF 6'000	CHF 78'000	1% vom GOI Rest.	CHF 4'575	CHF 82'575	CHF 11'561		**CHF 94'136**
Commis de Partie	200	12	CHF 4'300	CHF 55'900	0.15% vom Umsatz	CHF 2'606	CHF 114'406	CHF 16'017		**CHF 130'423**
Hilfskoch	100	12	CHF 3'800	CHF 49'400	0.15% vom Umsatz	CHF 2'606	CHF 52'006	CHF 7'281		**CHF 59'287**
Service	**520**		**CHF 6'880**	**CHF 89'440**		**CHF 5'212**	**CHF 269'060**	**CHF 37'668**	**CHF 26'989**	**CHF 333'717**
Commis de Rang	400	12	CHF 4'300	CHF 55'900	0.15% vom Umsatz	CHF 2'606	CHF 226'206	CHF 31'669		**CHF 257'875**
Frühstücksservice 60%	120	12	CHF 2'580	CHF 33'540	0.15% vom Umsatz	CHF 2'606	CHF 42'854	CHF 6'000		**CHF 48'854**
Hauswirtschaft	**200**		**CHF 3'800**	**CHF 49'400**		**CHF 2'606**	**CHF 101'406**	**CHF 14'197**	**CHF 20'332**	**CHF 135'935**
Raumpfleger	200	12	CHF 3'800	CHF 49'400	0.15% vom Umsatz	CHF 2'606	CHF 101'406	CHF 14'197		**CHF 115'603**
Total	**1320**		**CHF 64'560**	**CHF 419'640**		**CHF 24'939**	**CHF 821'787**	**CHF 230'100**	**CHF 83'370**	**CHF 1'013'817**
Total Mitarbeitende	14								10.1%	