Businessplan für eine Gesamtkonzipierung des Posthotel Löwen, Mulegns

unter Einbezug der touristischen Infrastruktur der Region für die Jahre 2014 – 2018

Diplomarbeit Frühjahr 2013 - Schweizerische Hotelfachschule Luzern SHL;Team 1

Manuel Anderes, Barbara Böttcher, Jean-Daniel Dürr, Barbara Felix, Franziska Glauser, Claudine Philip, Sebastian Ressegatti, Nadine Stämpfli, Romana Wolfer

Das Management Summary.

Die Ausgangslage.

Das Posthotel Löwen liegt in Mulegns, mit 26 Einwohnern die kleinste politische Gemeinde im Kanton Graubünden, auf ca 1‘500 MüM. Pro Tag passieren rund 4000 - 6000 Fahrzeuge das direkt an der Julierstrasse gelegene Hotel. Das Postauto fährt stündlich in Richtung Chur, Verbindungen nach St. Moritz bestehen jedoch nur im Sommer.

Das Posthotel Löwen hat eine lange Geschichte hinter sich. Es wurde im Zusammenhang mit dem Ausbau der Julierpassroute durch Joseph Anton Balzer im klassizistischen Stil gebaut und 1870 vollendet. Vor allem als Poststation und Pferdewechslerei war das Hotel ein wichtiger Ort auf dem Weg von Chur ins Engadin. Bis 1900 profitierte das Posthotel vom zunehmenden Verkehr in die Berge. Das Haupthaus zeigt eine klassizistische Grundstruktur mit grosszügigem Eingangsbereich und einer mittig angeordneten Treppe. Die Grundkonstruktion ist auch heute noch gut erhalten. Mit der Eröffnung der Albulabahn 1903 verlor das Hotel an Bedeutung. Dies ging so weit, dass das bis im Jahre 2000 ganzjährig als Hotel geführte Haus heute nur noch als Bed and Breakfast bewirtschaftet wird. Heute liegt das Garnihotel mitten im Parc Ela, einem „Regionalen Nationalpark mit nationaler Bedeutung“, und ist Ausgangspunkt für Naturerkundungen.

Abbildung 1: Das Posta Liun.

Die Problemstellung.

- Hygienevorschriften und Feuerschutz entsprechen nicht mehr den heutigen Standards. Isoliert wurde mit Stroh und Holz. Um das heute erwartete Niveau zu garantieren, ist eine weitreichende Sanierung mit den entsprechenden Investitionen nötig.
- Die jetzigen Inhaber möchten nach 50 Jahren den Hotelbetrieb abgeben und in sicheren Händen wissen, welche die notwendigen Investitionen tätigen können.
- Die Julierstrasse in Mulegns ist Fluch und Segen zugleich. Der starke Durchfahrtsverkehr bringt viele Passanten mit sich, birgt jedoch auch eine hohe Lärm- und Abgasbelastung.
- Das Hotel besteht nicht nur aus dem Hauptteil, sondern auch aus der Dependance, der Garage, der alten Schmiede, einem Garten und Wiesen. Das Ziel ist eine ganzheitliche Lösung, die alle Teile miteinander zu einem Ganzen verbindet.
- Nicht nur das Posthotel, sondern auch das Dorf Mulegns hat seine Identität verloren. Es ist also wünschenswert, ganz Mulegns als Tourismusregion einen Neuanstrich zu verpassen.
- Das Hotel liegt mitten im Parc Ela. Zwischen der respektvollen Nutzung der Natur und der Erhaltung des natürlichen und kulturellen Erbes einerseits und den nötigen infrastrukturellen Änderungen anderseits, könnte es zu einem Interessenskonflikt kommen.

Die Herausforderungen für das „Posta Liun“.

- Das Posthotel Löwen hat den Zahn der Zeit zu spüren bekommen. Es soll wiederbelebt werden als Ort für authentische Begegnungen in einem Rahmen von Kontrasten zwischen Historie und moderner Kunst. Neu wird das Haus unter dem Namen „Posta Liun“ auftreten.
- In der heutigen Zeit fehlt es vielen Personen an echten menschlichen Kontakten. Deshalb soll das Posta Liun eine modern interpretierte Rast- und Gaststätte werden. Die vorhandene Infrastruktur sowie das neu zu schaffende Angebot sind prädestiniert, diesen Begegnungsraum zu gestalten.

- Im Haupthaus sollen 16 Doppelzimmer entstehen, und zusätzlich zwei Massenlager mit je 15 Schlafplätzen, welche Gruppen und Alleinreisenden die Möglichkeit für sozialen Austausch und Interaktion bietet. Die Begegnung wird zusätzlich durch den Table d'hôte und die Sauna mit Badezuber gefördert, um die Gäste in gemütlicher Atmosphäre zu Gesprächen zu animieren.
- Mit dem neuen Konzept sollen im Bereich Restauration Durchreisende angesprochen werden. Der Beherbergungsbereich soll Gäste anziehen, welche die umliegende Natur erleben möchten. Als neuer Geschäftszweig soll der Verkaufsladen „Posta Consum" eröffnet werden.
- Die bestehende Infrastruktur bringt Geschichte und historische Einrichtung mit sich. Die alten Schätze und die damit verbundenen geschichtlichen Hintergründe sollen beibehalten und auf eine neue, poppige Weise interpretiert werden. Zusätzlich werden vier Themenzimmer konzipiert, die eine Hommage an die Errungenschaft berühmter Gäste des Hauses darstellen.

Die Finanzen.

Um das Projekt zu finanzieren soll eine Aktiengesellschaft gegründet werden. Als Aktionäre werden verschiedene Stiftungen berücksichtigt, welche den Erhalt von Kultur fördern oder sich auf architektonische Bauten spezialisiert haben. Ergänzend zum Aktienkapital sollen Genussscheine gezeichnet werden, um Kunstliebhaber anzusprechen, die zur Kunst in den eigenen vier Wänden, Anteile an einem der Zimmer aufnehmen möchten. An den Investitionen von CHF 7'523'760.00 soll sich die Denkmalpflege des Kantons Graubünden mit 20% der Sanierungen beteiligen. Dazu soll auf den Ertragswert von CHF 3'152'316.00 eine Hypothek der Graubündner Kantonalbank und ein Darlehen bei der Schweizerischen Gesellschaft für Hotelkredite aufgenommen werden. Abschliessend kann von einem Kredit des Kantons Graubünden zur Förderung der Wirtschaft und des Tourismus profitiert werden.

Abbildung 2: Die Finanzierung.

Das Posta Liun erwirtschaftet 61% seiner Erträge durch die Restauration, 28 % durch Beherbergung, 10% durch das Posta Consum und 1 % durch Nebenleistungen. Werden in den ersten drei Jahren noch negative Jahresergebnisse erzielt, kann ab dem vierten Geschäftsjahr ein Jahresergebnis von CHF 53'069.00 präsentiert werden. Für die folgenden Jahre ist mit einem Jahresergebnis von über CHF 70'000.00 zu rechnen.

Das Fazit.

Durch die überraschende Neukonzipierung und die Wiederbelebung als Begegnungsort, soll Mensch auf Mensch und Mensch auf Natur treffen. Eine klare Positionierung und ein Abheben von der Konkurrenz, soll es dem Betrieb ermöglichen, einen Kurs in Richtung wirtschaftlichen Erfolg einzuschlagen.

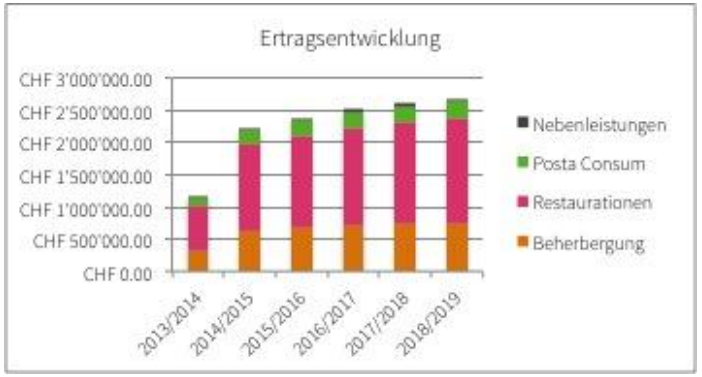


Abbildung 3: Die Ertragsentwicklung.

Die Fakten des Posta Liun.

Posta Liun

Posta Liun – Julierstrasse 14 – 7455 Mulegns

Das Übernachten.

Öffnungszeiten Posta Liun: 1. Dezember bis 31. Oktober
Champ (Massenlager): 30 Betten (2 Räume), Etagenduschen und –WC, 2 Leiterzimmer. Preis CHF 30 – 45 pro Person
Standardzimmer: 9 Doppelzimmer mit Dusche/WC, Historie trifft Moderne. Preis CHF 90 – 115 pro Person
Komfortzimmer: 2 Doppelzimmer mit freistehender Badewanne/WC, Historie trifft Moderne, Preis CHF 95 – 130 pro Person
Themenzimmer: 4 Doppelzimmer, Hommage an Lebenswerk von berühmten Gästen der Vergangenheit, freistehende Badewanne/WC, Preis CHF 115 – 170 pro Person
Giebelzimmer: 1 grosszügiges Doppelzimmer unter dem Dach mit freistehender Badewanne und Erlebnisbaden unter freiem Himmel, Dusche/WC Preis CHF 135 – 200 pro Person
Kinder im Elternzimmer: bis 3 Jahre gratis, bis 12 Jahre 50%, ab 12 Jahre voller Preis

Das Essen.

Restaurant Posta Liun: täglich geöffnet 07:00 – 22:00 Uhr, 42 Sitzplätze Restaurant, 30 Sitzplätze Terrasse
Sala: Speisesaal 1. Etage, Frühstück 07:00 – 10:00 Uhr,
Table d'hôte 19:00 Uhr, täglich geöffnet, Sitzplätze max. 60, CHF 45 HP, CHF 55 Extern
Stiva: Salon 1. Etage, mit Balkon und Bibliothek

Die Nebenleistungen.

Alte Schmiede: rustikale Sauna mit Badezuber als Begegnungsort, Preis CHF 20 pro Person und Besuch
Posta Consum: ehem. Dependance als Verkaufsladen für lokale Produkte
Tschaler: Erlebnisweinkeller und Abstellräume
Wasserkraftwerk: altes Kraftwerk des Hotels zum Erleben und Anfassen
Wohnung: 1 Wohnung für Gastgeberpaar in ehem. Garage
Parkplatz: 20 gratis Parkplätze

Das Inhaltsverzeichnis.

1 Die Einleitung. 1
2 Die Idee. 2
3 Die Nutzung. 4
3.1 Das Hauptgebäude. 4
3.2 Das Posta Consum. 5
3.3 Die alte Schmiede. 6
3.4 Das Wasserkraftwerk. 6
3.5 Die Wohnung. 6
4 Die Argumente. 6
4.1 Die Marktanalyse. 6
4.2 Die Bedürfnisse der Zielgruppen. 7
4.3 Die Konkurrenzanalyse. 7
4.4 Die Umweltanalyse. 9
4.5 Die Unternehmensanalyse. 10
4.6 Das Fazit. 11
5 Die Ziele. 11
6 Die Positionierung und die Differenzierung. 12
7 Die Unternehmenspolitik. 12
7.1 Das Corporate Identity. 13
8 Der Marketing-Mix. 13
8.1 Die Kommunikation. 13
8.2 Die Distribution. 15
9 Die Risiken. 15
10 Das Personalkonzept. 17
10.1 Die personellen Zielsetzungen. 17
10.2 Die Aufbauorganisation. 17
10.3 Die Ablauforganisation. 18
10.4 Die Personalplanung. 18
10.5 Das Personalmarketing. 19
10.6 Die Personalgewinnung. 21
10.7 Die Personalführung. 23
10.8 Die Honorierung. 24
11 Die Finanzen. 26
11.1 Die Aufwendungen. 26
11.2 Die Finanzierung. 26
11.3 Die Ertragslage. 26
11.4 Die Mehrwertsteuer. 30
12 Die Empfehlung an den Auftraggeber. 31
13 Die Reflexion. 31
14 Die Quellen. 34
15 Das Anhangsverzeichnis. 37

Das Abbildungsverzeichnis.

Abbildung 1: Das Posta Liun. .....
Abbildung 2: Die Finanzierung. .....
Abbildung 3: Die Ertragsentwicklung. .....
Abbildung 4: Der Situationsplan. 2
Abbildung 5: Das Standardzimmer. 4
Abbildung 6: Das Segantini-Zimmer. 4
Abbildung 7: Der table d'hôte. 5

Abbildung 8: Das Giebelzimmer. 5
Abbildung 9: Die alte Schmiede. 6
Abbildung 10: Logiernächte nach Herkunft. 7
Abbildung 11: Das Positionierungskreuz, 12
Abbildung 12: Die Vision und die Mission. 12
Abbildung 13: Das Corporate Identity. 13
Abbildung 14: Das Posta Consum. 13
Abbildung 15: Das Organigramm. 17
Abbildung 16: Ausschnit Job Contract. 18
Abbildung 17: Die Réceptions-Uniform. 19
Abbildung 18: Die Positionierung auf dem Arbeitsmarkt. 19
Abbildung 19: Das Stelleninserat. 21
Abbildung 20: Die Hauswirtschafts-Uniform. 24
Abbildung 21: Die Beurteilungsspinne. 24
Abbildung 22: Die Service-Uniform. 25
Abbildung 23: Die Investitionen im Jahr 2014. 26
Abbildung 24: Der direkte Preisvergleich. 28
Abbildung 25: Die Revenue-Positionierung. 28
Abbildung 26: Das Herbstangebot. 29
Abbildung 27: Die Entwicklung von GOI, GOP und Betriebsergebnis. 29
Abbildung 28: Das Untergeschoss. I
Abbildung 29: Das Erdgeschoss. II
Abbildung 30: Das 1. Obergeschoss. III
Abbildung 31: Das 2. Obergeschoss. IV
Abbildung 32: Das 3. Obergeschoss. V
Abbildung 33: Das Dachgeschoss. VI
Abbildung 34: Die Menükarte. VII
Abbildung 35: Die SWOT-Matrix. VIII
Abbildung 36: Die Webseite www.postaliun.ch XI

Das Tabellenverzeichnis.

Tabelle 1: Die Distribution. 15
Tabelle 2: Die Risiken. 16
Tabelle 3: Die interne Marktbearbeitung. 20
Tabelle 4: Die externe Marktbearbeitung. 20
Tabelle 5. Ausschnitt Vorstellungsgespräch. 22
Tabelle 6: Die Vertragsarten. 23
Tabelle 7: Ausschnitt Einführungskonzept. 23
Tabelle 8: Die Grundlohnfestlegung. 25
Tabelle 9: Ausschnitt Personalbudget. 25
Tabelle 10: Die Auslastungsszenarien. 27
Tabelle 11: Der Nachfrage-Kalender. 27
Tabelle 12: Die Preisbildung. 28
Tabelle 13: Der RevPar. 28
Tabelle 14: Die Ertragslage. 30
Tabelle 15: Die Segmentierung - die Beherbergung. IX
Tabelle 16: Die Segmentierung - die Restauration. IX
Tabelle 17: Die Segmentierung - das Zusatzangebot. IX
Tabelle 18: Der Kommunikationsplan. X
Tabelle 19: Das Vorstellungsgespräch. XIV
Tabelle 20: Der Job Contract. XV
Tabelle 21: Das Einführungskonzept. XVI
Tabelle 22: Der Einführungsplan. XVII
Tabelle 23: Die Checkliste "Alte Schmiede". XVIII
Tabelle 24: Der Beurteilungsbogen. XX
Tabelle 25: Der Entwicklungsplan. XXI
Tabelle 26: Das Personalbudget. XXII
Tabelle 27: Die Planerfolgsrechnung. XXIII
Tabelle 28: Die Spartenrechnung. XXIV
Tabelle 29: Die Investitionen und die Finanzierung. XXV
Tabelle 30: Die Planbilanz. XXVI
Tabelle 31: Die DCF- und die EVA-Bewertung. XXVII
Tabelle 32: Der Liquiditätsplan. XXVIII
Tabelle 33: Der Nachfrage-Kalender. XXIX

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

1 Die Einleitung.

Die Ausgangslage.

Das Posthotel Löwen liegt in Mulegns, der mit 26 Einwohnern kleinsten politischen Gemeinde im Kanton Graubünden, auf 1‘500 MüM. Täglich passieren um die 4000 - 6000 Fahrzeuge das direkt an der Julierstrasse gelegene Hotel. Das Postauto fährt stündlich in Richtung Chur, Verbindungen nach St. Moritz bestehen aber nur im Sommer.

Das Posthotel Löwen hat eine lange Geschichte hinter sich. Es wurde im Zusammenhang mit dem Ausbau der Julierpassroute durch Joseph Anton Balzer gebaut und 1870 vollendet. Vor allem als Poststation und als Pferdewechslerei wurde das Hotel ein wichtiger Ort auf dem Weg von Chur ins Engadin. Es schien angemessen, edlen Herrschaften eine standesgemässe Unterkunft zu bieten. Persönlichkeiten wie Albert Schweizer, Wilhelm Röntgen und Mitglieder der Zarenfamilie sind in dem beliebten Hotel abgestiegen. Bis 1900 profitierte das Posthotel vom zunehmenden Verkehr in die Berge. Die Stromversorgung des Gebäudes wurde im hauseigenen Wasserkraftwerk generiert. 1897 wurden ein grosser Anbau mit Speisesaal und zusätzliche Gästezimmern errichtet.

Das Haupthaus zeigt eine charakteristische klassizistische Grundstruktur mit grosszügigem Eingangsbereich und einer mittig angeordneten Treppe. Die Grundkonstruktion ist gut erhalten. Das Posthotel ist eines von wenigen Gebäuden, das noch grösstenteils authentisch erhalten ist. Aus denkmalpflegerischer Sicht kommt dem Hotel deswegen ein hoher Stellenwert zu.

Mit der Eröffnung der Albulabahn 1903 verlor das Hotel an Bedeutung. Die Zahl der Reisenden auf der Julierroute sank dramatisch. Wo 1900 noch rund 22‘706 Menschen pro Jahr den Julierpass überquerten, waren es 1908 nur noch rund 1‘527. Diese Veränderungen beeinflussten das Hotel so stark, dass das bis im Jahr 2000 ganzjährig als Hotel geführte Haus heute nur noch als Bed and Breakfast geführt wird.

Heute liegt das Hotel im Parc Ela, dem Schweiz weit grössten „Regionalen Nationalpark mit nationaler Bedeutung“, und ist Ausgangspunkt für Naturerkundungen.

Die Problemstellung.

- Hygienevorschriften und Feuerschutz entsprechen nicht mehr den heutigen Standards. Isoliert wurde mit Stroh und Holz. Um das heute geforderte Niveau zu garantieren, ist eine weitreichende Sanierung mit den entsprechenden Investitionen notwendig.
- Die jetzigen Inhaber, ein Geschwisterpaar, möchten nach 50 Jahren den Hotelbetrieb abgeben und in sicheren Händen wissen.
- Die Julierstrasse in Mulegns ist Fluch und Segen zugleich. Der Durchfahrtsverkehr bringt viele Passanten mit sich, birgt jedoch auch eine grosse Lärm- und Abgasbelastung.
- Das Hotel besteht nicht nur aus dem Hauptteil, sondern auch aus der Dependance, der Garage, der alten Schmiede, einem Garten und Wiesen. Das Ziel ist eine ganzheitliche Lösung, die alle Teile miteinander zu einem Ganzen verbindet.
- Nicht nur das Posthotel, sondern auch das Dorf Mulegns hat seine Identität verloren. Es ist wünschenswert, dem ganzen Dorf als touristische Einheit einen Neuanstrich zu verpassen.
- Das Hotel liegt mitten im Parc Ela. Zwischen der respektvollen Nutzung der Natur und der Erhaltung des natürlichen und kulturellen Erbes einerseits und den nötigen infrastrukturellen Änderungen anderseits, könnte es zu einem Interessenskonflikt kommen.

Der Auftrag.

Der Auftrag besteht darin, einen Businessplan für eine Gesamtkonzipierung des Posthotel Löwen und Mulegns unter Einbezug der übrigen touristischen Infrastruktur in der Region für die Jahre 2014 - 2018 zu erstellen. Die Auftraggeber sind an Lösungen interessiert, welche nicht nur den Betrieb, sondern auch seine Geschichte und die Region miteinbeziehen.

Die Überlegungen.

Das Posthotel Löwen soll wiederbelebt werden und als Ort für authentische Begegnungen wahrgenommen werden. Gestalterisch sind im gesamten Konzept Kontraste zwischen Historie und Moderne zu finden. Neu soll das Haus unter dem Namen Posta Liun auftreten.

Im Haupthaus sollen 16 neue Zimmer entstehen, darunter vier Themenzimmer, die eine Hommage an die Errungenschaften berühmter Gäste des Hauses darstellen. Zusätzlich werden zwei Massenlager mit je 15 Schlafplätzen gebaut, welche Gruppen und Alleinreisenden die Möglichkeit für sozialen Austausch bietet. Die Begegnung wird zusätzlich durch die Wiedereinführung des Table d’hôte und eine rustikalen Sauna mit Badezuber, welche die Gäste in gemütlicher Atmosphäre zu Gesprächen animiert, gefördert.

Mit dem neuen Konzept sollen im Bereich Restauration Durchreisende angesprochen werden. Der Beherbergungsbereich zieht vor allem Gäste an, welche die umliegende Natur erleben möchten. Als neuer Geschäftszweig wird der Verkaufsladen „Posta Consum“ eröffnet, der zusätzlich regionale Produkte aus Mulegns und der Umgebung und Speisen zum Mitnehmen anbietet.

2 Die Idee.

Das Posthotel Löwen soll zu neuem Leben erwachen. Folgend wird die Idee hierzu geschildert.

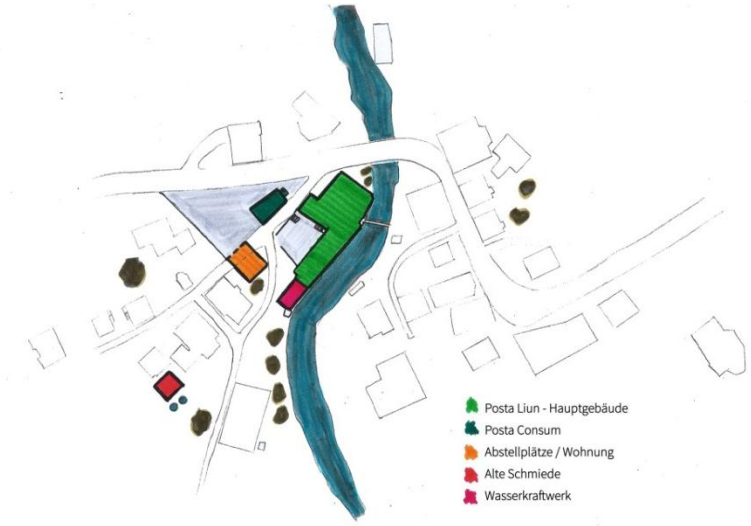


Abbildung 4: Der Situationsplan.

Der Begegnungsort.[1]

Das Posthotel Löwen hat den Zahn der Zeit zu spüren bekommen. Es soll wiederbelebt werden als Ort für authentische[2] Begegnungen in einem Rahmen von Kontrasten, in welchem Historie auf moderne Kunst trifft.
In der heutigen Zeit fehlt es vielen Personen an echten menschlichen Kontakten. Durch die Schnelllebigkeit und die neuen technischen Medien sind viele Menschen sozial isoliert.[3] Um diesem Effekt entgegen zu wirken, soll das Posta Liun eine modern interpretierte Rast- und Gaststätte werden, wie sie früher in Zeiten des Postkutschenverkehrs gelebt und erlebt wurde. Die vorhandene Infrastruktur sowie das neugeschaffene Angebot sind prädestiniert, diesen Begegnungsraum zu gestalten. Im Haupthaus entstehen 16 Zimmer. Durch diese absichtlich klein gehaltene Betriebsgrösse wird automatisch der Begegnungsgrad zwischen Gästen unter sich aber auch zwischen Gästen und Gastgebern erhöht. Die beiden Massenlager mit je 15 Schlafplätzen bieten Gruppen, Vereinen aber auch Alleinreisenden die Möglichkeit für sozialen Austausch und Interaktion. So ist auch eine Einzelperson während

[1] Quelle: Die Zukunft des Ferienreisens – Trendstudie, besucht 11.04.13 http://goo.gl/wyUCz
[2] Quelle: Wahre Authentizität und ihre Inszenierung, besucht 11.04.13 http://goo.gl/cZ92y
[3] Quelle: Soziale Isolation, besucht 11.04.13 http://goo.gl/gueDW

ihrem Aufenthalt nicht allein und kann auf unkomplizierte Art und Weise in Kontakt mit anderen Menschen treten. Die Begegnung wird zusätzlich durch die Wiedereinführung des Table d’hôte, bei welchem alle Gäste an einer langen Tafel gemeinsam speisen, gefördert. Dieser wird beim Frühstück und beim Abendessen zelebriert.
Auch ausserhalb des Hauptgebäudes werden Begegnungen hervorgerufen. Einerseits wird dies durch die Umwandlung der alten Schmiede in eine rustikale Sauna mit Badezuber realisiert, welche die Gäste in gemütlicher Atmosphäre zu Gesprächen animiert. Um zur alten Schmiede zu gelangen, geniessen die Gäste einen kurzen Spaziergang durch Mulegns und erleben so das Dorf und seine Einwohner hautnah.
Die Nähe zum Parc Ela lädt die Gäste zudem dazu ein, eine Begegnung zwischen Mensch und Natur zu schaffen.

Die Zielgruppen.

Mit dem neuen Konzept sollen im Bereich Restauration Durchreisende angesprochen werden. Das Restaurant soll in Zukunft nicht nur ein Ort für Zwischenhalte sein, sondern selber zum Zielort werden. Der Beherbergungsbereich zieht vor allem Gäste an, welche die umliegende Natur erleben. Durch das Angebot von Zimmern und Massenlager deckt das Posta Liun von Gruppen bis Alleinreisenden, von Jung bis Alt alle Übernachtungsbedürfnisse ab.

Das Posta Liun wird als Haus im tief- bis mittelpreisigen Segment geführt, um den Preiserwartungen der eruierten Gästegruppen zu entsprechen. Zudem wird bei der Preisgestaltung das allgemein tiefe Preisniveau der Region um den Parc Ela berücksichtigt. Die klare Differenzierung auf der Preisebene, ermöglicht dem Posta Liun trotz Nähe zu den Hauptdestinationen wie St. Moritz und Davos, Gäste für den eigenen Betrieb zu begeistern.

Als neuer Geschäftszweig wird der Verkaufsladen Posta Consum eröffnet, der zusätzlich lokale Produkte aus Mulegns und der Umgebung und Speisen zum Mitnehmen anbietet. Damit werden Durchreisende angesprochen, die sich die Zeit nehmen, sich kurz die Beine zu vertreten und dabei etwas Gesundes und Frisches aus der Region zum Mitnehmen zu kaufen.

Die Infrastruktur.

Die bestehende Infrastruktur bringt Geschichte und historische Einrichtung mit sich. Die alten Schätze und die damit verbundenen geschichtlichen Hintergründe sollen beibehalten und auf eine neue, poppige Weise interpretiert werden. Dadurch soll frischer Wind in die historischen Gemäuer gebracht und eine Atmosphäre geschaffen werden, in welcher sich Vergangenes mit Kunsteinflüssen der Moderne treffen. Dabei werden die Kontraste bewusst markanter inszeniert als in anderen Annäherungsversuchen von Neu und Alt, welche bereits in vielen Häusern anzutreffen sind. Dieses Konzept wird im ganzen Haus umgesetzt. Zusätzlich werden vier Themenzimmer konzipiert, die eine Hommage an die Lebenswerke berühmter Gäste darstellen.

Der neue Name.

Der traditionsreiche Name Posthotel Löwe wird beibehalten aber in die rätoromanische Sprache übersetzt. Um dem Namen einen modernen Anstrich zu verleihen, wird in Zukunft auf den Begriff „Hotel“ verzichtet. Der neue Name Posta Liun birgt eine schöne Tonalität und weckt durch die Verwendung der rätoromanischen Sprache Interesse und Neugierde bei Nicht-Rätoromanisch-Sprechenden.

Der wirtschaftliche Kurs.

Durch die Neukonzipierung und das Wiederbeleben als Begegnungsort, sollen Menschen auf Menschen und die Natur treffen. Diese klare Positionierung und das Abheben von der Konkurrenz, ermöglichen dem Betrieb, einen Kurs in Richtung wirtschaftlichen Erfolg anzustreben.

3 Die Nutzung.[4]

Die bestehenden Räumlichkeiten werden grösstenteils beibehalten und umfunktioniert. Folgend wird die Neunutzung der verschiedenen Räume und der Infrastruktur beschrieben.

3.1 Das Hauptgebäude.

Die Grundstruktur des Hauptgebäudes soll weitgehend erhalten bleiben. Es werden jedoch gewisse Zimmer zusammengelegt, um dem heute erwarteten Standard gerecht zu werden. Aufgrund der vernachlässigten Bausubstanz soll eine grosszügige Sanierung im ganzen Haus durchgeführt werden. Im Zuge der Renovation werden alte Schätze aufgefrischt und in Kontrast mit modernen Elementen und Kunstwerken gesetzt. So werden zum Beispiel die alten Möbel mit neuen, poppigen Stoffen bezogen oder die alten Lavabos mit bunten Wänden hintermalt. Die Aufteilung des Eingangsbereichs mit der Réception sowie dem typisch klassizistischen Treppenhaus wird nicht verändert. Das Entrée soll zur Visitenkarte des Hauses werden, um die Atmosphäre und den Charakter des Betriebes zu vermitteln. Daher wird dieser Bereich in hellen Farben freundlich und einladend gestaltet.

3.1.1 Die Standardzimmer.

Abbildung 5: Das Standardzimmer.

Es sollen neun Doppelzimmer durch das Zusammenlegen von Räumen realisiert werden, welche alle über eigene Nasszellen mit Toilette verfügen. Diese werden in Form eines eingefügten Kubus eingesetzt. Die Zimmer sind individuell eingerichtet und im Stil des gesamten Hotels mit modern interpretierten historischen Elementen gestaltet.

3.1.2 Die Komfortzimmer.

Zusätzlich zu den Standardzimmern werden zwei grössere Komfortzimmer errichtet, welche über einen grosszügigeren Badezimmerbereich mit freistehender Badewanne verfügen. Sie eignen sich vor allem für Familien mit Kindern. Gestalterisch sind die Komfortzimmer im gleichen Stil gehalten wie die Standardzimmer.

3.1.3 Die Themenzimmer.

Es werden vier verschiedene Themenzimmer eingerichtet, die berühmten Persönlichkeiten gedenken, welche in der Vergangenheit im Haus zu Gast waren. So werden ein Dr. Röntgen-Zimmer, ein Prinzessin Mary-Zimmer, ein Albert Schweizer-Zimmer und ein Segantini-Zimmer kreiert. Die Einrichtung und Gestaltung dieser Räumlichkeiten ist eine Hommage an das Leben und die Errungenschaften dieser berühmten Personen.

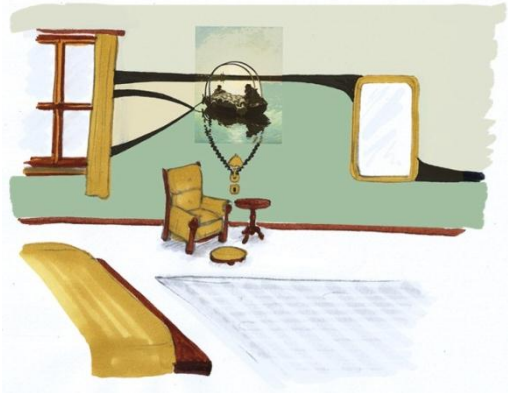


Abbildung 6: Das Segantini-Zimmer.

3.1.4 Das Giebelzimmer.

Im Dachstock wird das grosszügigste Zimmer des Hauses errichtet. Stilistisch ist es mit den gleichen gestalterischen Elementen versehen wie die Komfortzimmer, unterscheidet sich aber klar durch die Grösse und Architektur des Raumes. Die Sichtbalken verleihen einen heimeligen Charakter und laden zu längeren Aufenthalten ein. Als Hauptattraktion verfügt das Giebelzimmer über eine freistehende Badewanne, welche zu einem Bad unter freiem Himmel einlädt. Über der Wanne wird ein Teil des Daches durch eine Glasfläche ersetzt, die sich komplett öffnen lässt.

[4] Die Grundrisspläne sind im Anhang auf Seite I zu finden.

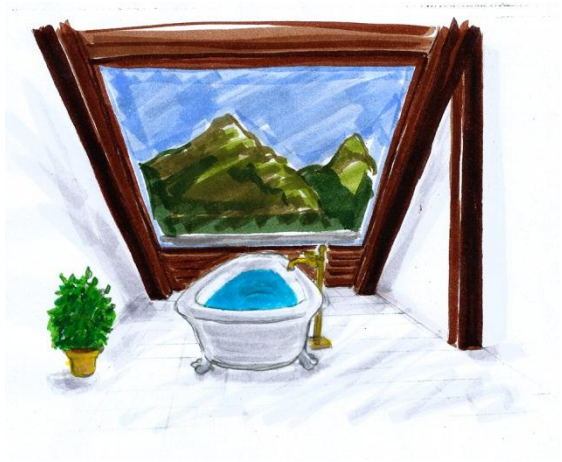


Abbildung 8: Das Giebelzimmer.

3.1.5 Der Champ.

Im ersten Untergeschoss des Anbaus neben dem Hauptgebäude befindet sich ein rustikales Massenlager – der Champ - mit zwei Räumen zu je 15 Betten. Der Zugang erfolgt über einen separaten Eingang via Gartenterrasse oder durch den Haupteingang des Hotels. Neben dem Massenlager werden zwei Leiterzimmer sowie zwei Duschräume errichtet. Die Toiletten auf diesem Stockwerk werden saniert und weiterverwendet.

3.1.6 Das Restaurant Posta Liun.

Die beiden Restauranträumlichkeiten im Parterre werden durch einen Wintergarten auf dem unteren Teil der Veranda erweitert. Dieser ist offen zum Restaurant hin und kann bei gutem Wetter nach aussen komplett geöffnet werden. Auch im Speise- und Getränkeangebot findet sich der Stil von Moderne und Historie wieder. Es interpretiert währschafte, regionale Kost auf raffiniert moderne Art und Weise[5] und bezieht lokale Produkte mit ein. Als Ergänzung wird an der Stelle des jetzigen Gartens eine einfache Gartenterrasse kreiert, um bei schönem Wetter von der Strasse abgeschirmte Plätze an der Sonne anzubieten.

3.1.7 Die Sala.

Abbildung 7: Der table d'hôte.

Der Jugendstilsaal bleibt weitgehend erhalten und wird leicht aufgefrischt. Um das gesellige Aufeinandertreffen der Gäste zu fördern, soll der Table d'hôte wiederbelebt werden und beim Frühstück und Abendessen zum Einsatz kommen.

3.1.8 Die Stiva.

Im Vorraum der Sala entsteht der Salon Stiva mit hauseigener Bibliothek. Er lädt auf gemütlichen Möbeln zum Bücherlesen, Verweilen und Geniessen eines guten Tropfens ein. Ein stilvolles Telefon mit klassischer Wählscheibe ermöglicht den Gästen, jederzeit eine Bestellung aufzugeben.

3.1.9 Der Tschaler.

Der Keller wird restauriert und im Stil eines traditionellen Weinkellers gestaltet. In Zukunft sollen die Gäste hier ihren guten Tropfen aussuchen und dabei vom Gastgeber beraten werden. Die übrige Kellerfläche wird zu Abstellräumen umfunktioniert.

3.2 Das Posta Consum.

Die ehemalige Dependance wird innen ausgehöhlt um Platz für einen Verkaufsladen zu bieten. Es soll eine Galerie eingebaut werden, welche die Verkaufsfläche vergrössert, ohne den Raum optisch zu verkleinern. Angeboten werden Lebensmittel aus lokaler Produktion, wie Joghurt, Eingemachtes, Sirup, Früchte, Gemüse und Fleischprodukte, sowie Bücher, Postkarten und weitere Souvenirs, welche von der Geschichte des Hotels, des Dorfes und der Umgebung erzählen. Im Sommer wird das

5 Die neue Speisekarte ist im Anhang auf Seite VII zu finden.

Angebot durch hausgemachte Glacés ergänzt. Auf der Höhe des Parkplatzes wird ein grosses Durchreichefenster eingebaut, um die Aufmerksamkeit der Durchreisenden zu gewinnen und Direktverkäufe zu ermöglichen.

3.3 Die alte Schmiede.

Abbildung 9: Die alte Schmiede.

Die alte Schmiede wird in Form einer rustikalen Sauna wiederbelebt. Sie wird mit rauen Materialien und hellem Holz gestaltet und erinnert an die Schmiede von früher. Vor dem Gebäude werden zwei Holzbadezuber platziert, welche zu gemütlichen Gesprächen oder einem Glas Röteli bei einem warmen Bad einladen. Um zur alten Schmiede zu gelangen, ist ein kurzer Fussmarsch durch Mulegns nötig. Bei diesem erleben die Gäste das authentische Dorf und es kann zu Begegnungen mit den Dorfbewohnern kommen.

3.4 Das Wasserkraftwerk.

Das historische, und in der Schweizer Hotellerie einzigartige, hauseigene Wasserkraftwerk soll aufgewertet und dem Publikum mit begleitenden Erklärungen und Erzählungen zugänglich gemacht werden. Es soll zu einem Ort werden, an welchem frühere Technik erlebt und angefasst werden kann.

3.5 Die Wohnung.

Die oberste Etage der Garage wird abgetragen und die strassenebene Fläche zu weiteren Parkplätzen umfunktioniert. Insgesamt stehen neu 20 kostenlose Parkplätze zur Verfügung. In den unteren Geschossen wird die Wohnung für die Gastgeber eingerichtet.

4 Die Argumente.[6]

Folgend werden die Argumente für die Neukonzipierung des Posthotel Löwen in Mulegns zum Posta Liun geschildert.

4.1 Die Marktanalyse.

Im Tourismusjahr 2011/12 verzeichnete der Kanton Graubünden total 5'006'693 Logiernächte, wovon 120'506 in der Region um Savognin realisiert wurden[7]. Mit diesem relativ geringen Marktanteil von 2.41% belegte diese Ferienregion den achten Rang von allen 18 Bündner Destinationen.
2'819'243 LN (56.3%) wurden von Schweizer Gästen generiert und insgesamt 1'371'668 LN (27.4%) von Gästen aus den umliegenden Ländern Deutschland, Frankreich, Italien und Österreich. Wie der gesamte Schweizer Tourismus, hatte auch der Kanton Graubünden seit Beginn der Finanzkrise im Jahr 2008 mit rückläufigen Übernachtungszahlen zu kämpfen (2011/12: -7.4%). In den nächsten Jahren ist laut verschiedenen Prognosen[8] aber wieder mit einer steigenden Nachfrage zu rechnen. Die Region Savognin liegt mit -7.2% zwar leicht über diesem Durchschnitt, wird jedoch kaum jemals zu den grossen Ski-Destinationen des Graubündens aufschliessen können. Somit macht es Sinn, sich hauptsächlich auf den Parc Ela mit seinen Aktiv-Angeboten zu konzentrieren. Aufgrund dieser aussergewöhnlichen natürlichen Voraussetzungen und der bestehenden touristischen Infrastruktur spricht die Ferienregion Savognin vorwiegend Familien mit Kindern im Vorschul- und Schulalter, sowie natur- und sportorientierte Gäste jeden Alters im tief- bis mittelpreisigen Hotelsegment an.

[6] Die SWOT-Matrix ist im Anhang auf Seite VIII zu finden.
[7] Quelle: Amt für Wirtschaft und Tourismus, veröffentlicht 5.12.2012 http://goo.gl/hm9Sh
[8] Quelle: Trendstudie - Die Zukunft des Ferienreisens, besucht 11.04.2013 http://goo.gl/i0uIO ;BAK – Prognosen für den Schweizer Tourismus, veröffentlicht Oktober 2011 http://goo.gl/cjRiN

4.2 Die Bedürfnisse der Zielgruppen.

Der Schweizer Tourismus wird gemäss Trendforschung[9] in Zukunft verstärkt durch das Bedürfnis nach authentischen Naturerlebnissen, nach bewusstem Konsum nachhaltiger Produkte und durch die alternde Bevölkerung geprägt. Es ist ein deutlicher gesellschaftlicher Wertewandel weg von der Spassgesellschaft hin zu Ruhe und Stille, Zeit und Musse, Umwelt, Gesundheit und Nachhaltigkeit zu erkennen. Diese Erkenntnis wird durch die Studie „Wandern in der Schweiz“ (ASTRA/Schweizer Wanderwege, 2009) belegt, welche nachweist, dass Wandern, Bergwandern, Walking, Velofahren und Mountainbiken zu den beliebtesten und am stärksten verbreiteten Sportarten der Schweiz gehören sowie den grössten Zuwachs aufweisen[10]. Mit 42.3% weisen Wandern und Bergwandern den höchsten Beliebtheitsgrad aller sportlichen Aktivitäten bei der Schweizer Bevölkerung auf und werden während den Ferien nur noch vom Skifahren übertrumpft.[11] Auch wenn diese Volkssportarten bei der jüngeren Bevölkerung immer mehr Beliebtheit erlangen, ist es trotzdem naheliegend, das Angebot rund um Mulegns primär auf ältere, aktive Gäste zu fokussieren. Über 50% der Schweizer Bevölkerung ist älter als 40 Jahre. Mehr als ein Drittel davon haben bereits das Rentenalter erreicht und somit wieder genügend Zeit für ihre Freizeitaktivitäten. Bei diesen sogenannten „Best Agers“ liegt Bewegung in der Natur stark im Trend und die Gesundheit und körperliche Fitness sind zu einem wichtigen Statussymbol geworden. Bei den Familien mit Kindern steht, nebst einem grossen Angebot an Aktivitäten, vor allem das Bedürfnis nach sozialen Kontakten in einem preiswerten Umfeld im Vordergrund.[12] Einer Umfrage von Schweiz Tourismus zufolge, verbringen fast die Hälfte der hiesigen Familien ihre Ferien in der Schweiz. Ihnen ist es dann besonders wichtig, viel Zeit in der Natur zu einem guten Preis-Leistungsverhältnis zu verbringen.

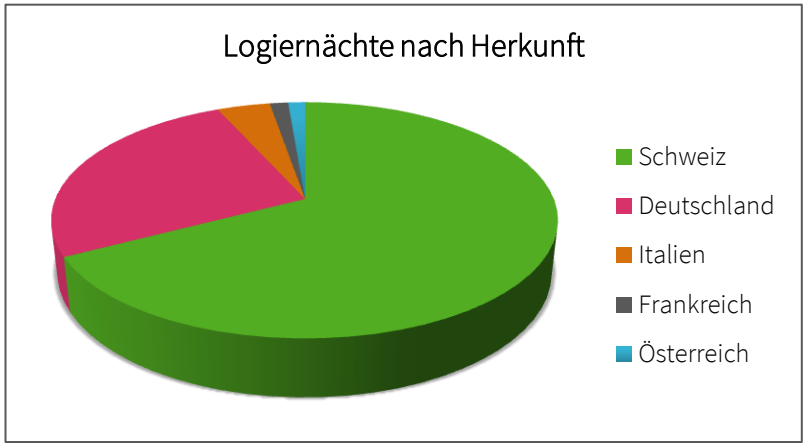


Abbildung 10: Logiernächte nach Herkunft

4.3 Die Konkurrenzanalyse.

Für die Konkurrenzanalyse des Posta Liun werden Betriebe gewählt, die dem ehemaligen Posthotel Löwen in den Bereichen Ambiente und Ausstattung, Betriebsgrösse, Geschichte oder Lage ähnlich sind. Es werden absichtlich nicht nur Hotels aus der näheren Umgebung, sondern auch aus dem Rest der Schweiz gewählt, da für den Gast der spezielle Charakter der Häuser und nicht nur die Destination für seine Wahl ausschlaggebend sind.

[9] Quelle: Schweiz Tourismus: 10 Trends, die den Schweizer Tourismus mittelfristg beeinflussen, besucht am 10.4.2013 *http://goo.gl/MeSpV*

[10] Quelle: www.wandern.ch, besucht am 11.04.2013 *http://goo.gl/s31Gx*

[11] Quelle: Das Sportverhalten der Schweizer Bevölkerung, veröffentlicht 18.07.2012 *http://goo.gl/BAMCc*

Das Hotel Stern und Post, Amsteg.

http://www.stern-post.ch/
Das traditionsreiche Haus wurde 1788 als Zwischenhalt und Wechselstation für die Postkutschenstrecke über den Gotthard errichtet. Später wurde das unter Denkmalschutz stehende Haus sanft renoviert und die historischen Zimmer mit modernen Elementen versehen. Des Weiteren verfügt das Hotel über ein rustikales Restaurant.

Die konkurrierenden Punkte.

- Lage an einer bekannten Durchfahrtsstrasse
- Kombination von historischen und modernen Elementen
- Ähnliche Geschichte

Das Chesa Salis, Bever - St. Moritz.

http://www.chesa-salis.ch/
Das historische Haus, welches ehemals Bauernhaus und Sommerresidenz von italienischen Kaufleuten war, wurde 2003 zum Hotel umgebaut. Der Betrieb verfügt über 18 individuell eingerichtete Zimmer, die sehr traditionell gestaltet sind, und ein gemütliches Restaurant mit Gourmet-Küche.

Die konkurrierenden Punkte.

- Geografische Nähe zum Posta Liun
- Betriebsgrösse, persönliches Flair

Das Hotel Schatzalp, Davos.

http://www.schatzalp.ch/
Das Jugendstilhaus wurde 1890 als Sanatorium eröffnet und 1954 zum Hotel umfunktioniert. Es liegt über Davos in autofreiem Gebiet. Der umfassende Betrieb verfügt über viele Zimmer, die Vergangenes dezent mit Modernem kombinieren, einen Jugendstilsaal, eine Piano-Bar, ein rustikales Restaurant und viele Freizeitmöglichkeiten.

Die konkurrierenden Punkte.

- Geografische Nähe zum Posta Liun
- Ähnliches Angebot

Das Hotel Kurhaus, Bergün.

http://www.kurhausberguen.ch/
Das Kurhaus wurde anfangs des 20. Jahrhunderts gemeinsam mit der neuen Albula-Bahnlinie eröffnet. Anfang des 21. Jahrhunderts wurde das heruntergekommene Haus renoviert und wieder als Hotel in Betrieb genommen. Es verfügt über modern-historisch eingerichtete Hotelzimmer, Ferienwohnungen und ein Massenlager. Im Restaurationsbereich trumpft das Haus mit einem denkmalgeschützten Jugendstilsaal, einem Restaurant und einer alten Küche, in welcher Table d'hôte-Anlässe durchgeführt werden.

Die konkurrierenden Punkte.

- Ähnlicher Einrichtungsstil
- Table d'hôte
- Ähnliches Logementangebot (Zimmer und Massenlager)

4.3.1 Die Wettbewerbsvorteile.

- Durch die rund 175 Jahre alte Geschichte des Posthotel Löwen ist der Name des Hauses in der Umgebung und unter Geschichtskennern ein Begriff.
- Die Grundkonstruktion ist noch gut erhalten. Das Posthotel ist eines von wenigen Gebäuden, das grösstenteils authentisch erhalten ist. Aus denkmalpflegerischer Sicht kommt dem Hotel deswegen ein hoher Stellenwert zu.
- Das Designkonzept ist mit Absicht sehr speziell gewählt. Die bestehende Infrastruktur bringt Geschichte und historische Einrichtung mit sich.

- Jährlich wird ein „Artist of the year“ (siehe Seite 14) auserkoren, deren künstlerische Einflüsse während eines Jahres im ganzen Betrieb zu bewundern sind.
- Die Preise in der Beherbergung liegen zwischen CHF 30.00 pro Person für eine Übernachtung im Massenlager und CHF 200.00 pro Person für eine Übernachtung im Giebelzimmer. Durch die variable Bandbreite an Preisen werden verschiedene Zielgruppen angesprochen, was das Posta Liun für alle Einkommensklassen und alle Altersstufen zugänglich macht. Auch in der Restauration liegen die Durchschnittskonsumationspreise mit CHF 28.00 am Mittag und CHF 67.00 am Abend auf einem durchaus fairen Niveau.
- Das Posta Liun liegt an einer der meist befahrenen Strassen in Graubünden. Das Abfangen von Vorbeifahrenden ist eine sehr wichtige Einnahmequelle für das Posta Liun.
- Die Atmosphäre im Posta Liun ist offen und direkt. Durch eine persönliche Beziehung zwischen Gästen und Mitarbeitenden können Grenzen abgebaut und Begegnungen geschaffen werden.
- Eine persönlich gestaltete Kundenbindung zu lokalen Produzenten und zu Gästen soll durch regelmässigen Kontakt seitens der Gastgeber kultiviert werden.
- Das Posta Liun positioniert sein Gesamtkonzept als authentischen Ort der Begegnung. Deshalb soll das Haus als eine modern interpretierte Rast- und Gaststätte konzipiert werden.

4.4 Die Umweltanalyse.

Die Chancen und Gefahren für das Posta Liun werden durch die Umweltanalyse ermittelt.

Die Natur.

- In der Nähe des Parc Ela liegen national geschützte Moorlandschaften.
- Mulegns und die umliegenden Gemeinden sind umringt von zahlreichen Gipfeln, wie dem Piz Err, die sich zwischen 2900 und 3400MüM in die Höhe recken und ganzjährig beliebte Ziele für Alpintouristen sind.

Die Politik.

- Mulegns ist mit 26 Einwohnern die kleinste politische Gemeinde im Kanton Graubünden.
- Die Einstellung Neuem gegenüber ist eher konservativ. Dies spiegelt sich unter anderem in der Ablehnung eines Projektes für schwererziehbare Jugendliche im Posthotel Löwen[13] wieder.

Der Verkehr.

- Die durch Mulegns führende Julierstrasse ist mit 4000 - 6000 Fahrzeugen pro Tag stark befahren.
- Der Bund erweitert auf Anfang 2014 hin das Nationalstrassennetz landesweit um 376 km. Neu wird die Julierstrasse von Thusis bis Silvaplana eine Nationalstrasse und geht damit in den Eigentum des Bundes über.[14]
- Die Erschliessung durch den öffentlichen Verkehr erfolgt von Tiefencastel bzw. St. Moritz per Postauto neunmal täglich. Tiefencastel wiederum ist stündlich von Chur sowie von St. Moritz per Zug erreichbar.

Die Gesellschaft.

- Best Ager[15], die „aktiven Alten“, rücken immer weiter in den Vordergrund. Sie sind aktiv, reiselustig, haben Zeit und möchten etwas erleben.

[13] Quelle: Dieter Müller, Geschäftsleiter Park Ela, 08.04.13
[14] Quelle: südostschweiz.ch, besucht 11.04.13 http://goo.gl/Joeo7

Die Trends im Tourismus: [16]

- **Teilen = Zukunft[17]:** Der Trend geht hin zum Teilen von Wohnung, Auto, Garten, etc. Zu viele Güter werden als Last angesehen.
- **Authentizität des Angebotes:** Suche nach den echten Produkten, bei denen der Weg der Entstehung verfolgbar ist.
- **Emotionale Kraft in das Produkt einbinden:** Intensive Erlebnisse sind gefragt.
- **Familienferien gewinnen weiter an Bedeutung:** Soziale Kontakte und Aktivitäten mit der Familie sind wieder im Vordergrund.
- **Kidfluence:** Kinder bestimmen den Ferienentscheid der Familie sehr stark mit.
- **Sehnsucht nach Begegnung:** Zunehmendes Bedürfnis nach sozialen Kontakten auf Reisen und in den Ferien.[18]

[15] Quelle: Travel Gold Rush 2020, besucht 13.04.13 http://goo.gl/ipg1x
[16] Quelle: Schweizer Tourismus, 10 Trends, die den Tourismus mittelfristig bestimmen, besucht 10.04.13 http://goo.gl/E2ALP
[17] Quelle: GDI, Musik ja, Unterwäsche nein, besucht 11.04.13 http://goo.gl/89vkE
[18] Quelle: Die Zukunft des Ferienreisens - Trendstudie, besucht 11.04.13 http://goo.gl/x1ibX

Die Wirtschaft.

- In Europa ist das Wirtschaftswachstum am Stagnieren und es wird nach wie vor mit den Nachwirkungen der Finanzkrise im Jahre 2007 gekämpft.
- In der Schweiz wird ein Wirtschaftswachstum von nur 1.3% (2013) prognostiziert[19]. Dafür herrscht ein relativ hoher Wohlstand. Die Schweiz überzeugt durch ihre Wirtschaftsstabilität.
- Für den Schweizer Tourismus relevant ist der gegenüber dem Euro starke Schweizer Franken. Der starke Schweizer Franken kann ausländische Gäste davon abhalten, ihre Ferien in der Schweiz zu verbringen.

Die Lieferanten.

- In Anbetracht einer Kooperation mit dem Parc Ela sind gewisse Bedingungen einzuhalten: Ein Grossteil der Produkte muss regional bezogen, weiterverarbeitet und angeboten werden.
- Regionale Produzenten werden bevorzugt.

Die Öffentlichkeit.

- Bestimmt durch die Ausgangslage ist eine enge Zusammenarbeit mit dem Verein des Parc 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.

4.5 Die Unternehmensanalyse.

Die Stärken und die Schwächen werden durch die Unternehmensanalyse ermittelt.

Die allgemeine Infrastruktur/Finanzen.

- Bekannte und historische Bausubstanz des Hauptgebäudes im Klassizismus mit Jugendstilsaal.
- Es besteht grosser Handlungsbedarf im Unterhalt: Das Hauptgebäude sowie die dazugehörenden Nebengebäude müssen totalsaniert werden, um den heutigen Anforderungen gerecht zu werden.
- Im Rahmen einer Machbarkeitsstudie wurde ein Betrag von zirka CHF 7 Mio. eruiert.[20]

[19] Quelle: Staatssekretariat für Wirtschaft Konjunkturprognosen, besucht 10.04.13 http://goo.gl/gLxsJ
[20] Quelle: Bündner Heimatschutz, besucht 10.04.13 http://goo.gl/6XxDl

Das Management.

- Momentan wird das Hotel als Bed and Breakfast am Leben erhalten.
- Die Führung soll in sichere Hände gegeben werden.

Die Kunden.

- Eine Analyse der jetzigen Kunden ist weniger sinnvoll, da eine Neukonzeptionierung mit zusätzlichen Zielgruppen vorgesehen ist.

Die Lage.

- Fluch wie Segen ist die Lage an der Julierpass-Strasse.
- Nähe zur fast unberührten Natur in nur wenigen Gehminuten.

4.6 Das Fazit.

Das Posthotel Löwen profitiert von einem hohen Bekanntheitsgrad des historischen Gebäudes in der umliegenden Region. Jahrzehnte lang wurde das Haus als gastronomische Zwischenstation für Reisende betrieben. Viele namhafte Persönlichkeiten sind hier eingekehrt. Daher kennen auch heute noch viele das Posthotel und die kleine Gemeinde Mulegns. Gleichzeitig befindet sich das Gebäude in einem sanierungsbedürftigen Zustand. Die Infrastruktur kann zwar teilweise erhalten bleiben, aber viele Investitionen, z.B. bezüglich Isolation, müssen getätigt werden. Ein total sanierungsbedürftiges Gebäude lässt dafür sehr viel Platz für neue kreative Ideen.

Das Hotel liegt an der Julierstrasse, welche einen Durchfahrtsfluss von 4000 - 6000 Fahrzeugen pro Tag zählt. Durch den Transit können einerseits viele Passanten abgefangen werden, andererseits generiert der Verkehr eine hohe Lärm- und Abgasbelastung.

Das Haus befindet sich im grössten regionalen Naturpark der Schweiz. Die Nähe zur echten, fast unberührten Natur zieht viele Ausfluggäste und Wanderer an. Auch Ruhe ist für viele Menschen von enormer Bedeutung. Für das Posthotel Löwen besteht die Möglichkeit, sich in Zukunft als Ausgangspunkt für Naturerkundigungen und die Suche nach einem Ruhepol in der Umgebung zu vermarkten.

Das Engagement der momentanen Gastgeber hat über die Zeit abgenommen. Durch das Einsetzen neuer Gastgeber kann frischer Wind in das Hotel gebracht werden. Gleichzeitig wächst das Bedürfnis nach authentischen Begegnungen und sozialen Kontakten während Reisen und in den Ferien. Diesen Trend greift das neue Konzept Posta Liun auf und unterstreicht es durch die kontrastreiche Begegnung von Historie und poppigen Einflüssen.

5 Die Ziele.

Die Marke.

Das Posta Liun wird bis Ende 2015 Mitglied der „Swiss Historic Hotels“.

Der Restaurationsumsatz.

Das Restaurant Posta Liun wird im ersten vollen Geschäftsjahr[21] einen Restaurationsumsatz von CHF 1 Mio. erwirtschaften.

[21] Das Geschäftsjahr dauert jeweils vom 1. November bis 31. Oktober.

6 Die Positionierung und die Differenzierung.

Das Einzigartige.

Während das Posta Liun in den Punkten historisches Flair, Betriebsgrösse und Lage im Berggebiet viele Ähnlichkeiten mit seinen Mitbewerbern aufweist, unterscheidet es sich klar durch die Verwendung von poppigen Elementen in Kombination mit historischen Einrichtungen sowie der Förderung des Zusammentreffens und der Interaktion der Gäste während des Aufenthaltes.

Das Posta Liun positioniert sich als authentischer Begegnungsort und lässt dabei den Charakter einer traditionellen Gast- und Raststätte in einem Durchfahrtsort, in welchem Gäste unterschiedlichster Herkunft aufeinandertreffen, wieder aufleben. Des Weiteren hebt sich der Betrieb klar von seinen Mitbewerbern ab, speziell durch die modernen Kunsteinflüsse, die sich in der gesamten Gestaltung des Hotels wiederspiegeln.

Preislich positioniert sich das Posta Liun im Mittelpreissegment. Hiermit begegnet der Betrieb den Preisvorstellungen der eruierten Gästegruppen und passt sich dem allgemein tiefen Preisniveau in der Region um den Parc Ela an.

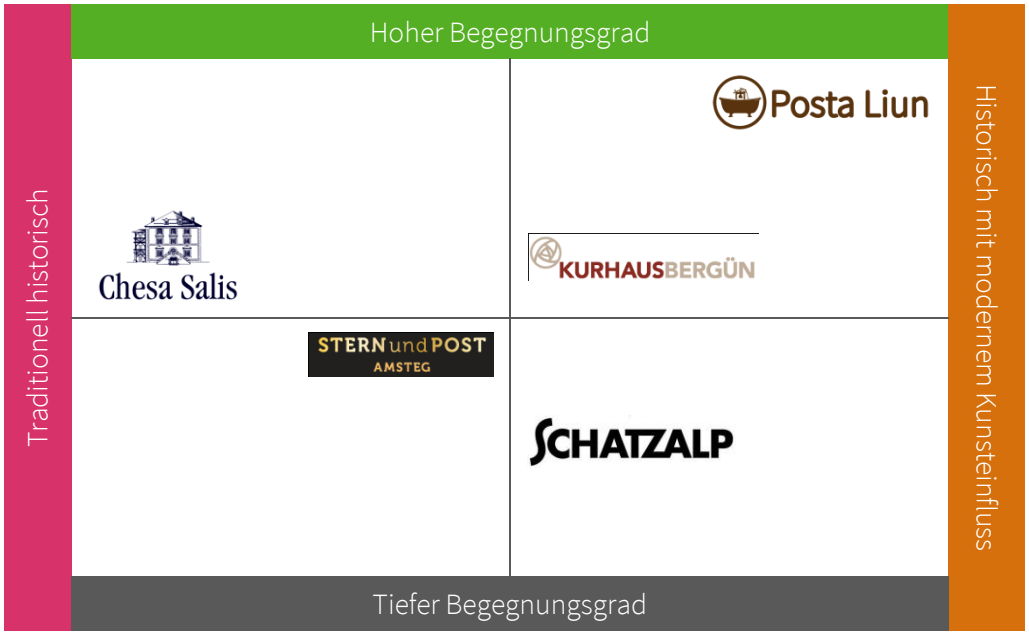


Abbildung 11: Das Positionierungskreuz,

7 Die Unternehmenspolitik.

Posta Liun

Mission

Authentisch begegnen. Kontrastreich erleben.

Vision

Das Posta Liun ist das führende Haus für authentische Begegnungen im Oberengadin. Es vereint historische Vergangenheit mit poppigen Kunstelementen der Moderne.
Wir sind herzliche Gastgeber und verwöhnen unsere Gäste auf eine unkomplizierte, natürliche und nahe Art und Weise. Dabei legen wir Wert auf offene Gespräche und persönliche Beziehungen.
Wir verbinden Authentizität, Begegnung und Kontrast zu einer überraschenden Kombination.

Abbildung 12: Die Vision und die Mission.

Die Unternehmenspolitik ist der Leitfaden für alle Mitarbeitenden des Posta Liun. Gerade in einem Betrieb dieser Grösse ist es wichtig, dass alle am gleichen Strang ziehen. Die unternehmenspolitischen Instrumente sind den inhaltlichen Punkten „Unkompliziertheit“ und „Nähe“ der Unternehmenspolitik entsprechend explizit knapp gehalten und auf den Punkt gebracht.

7.1 Das Corporate Identity.

DESIGN	**Authentizität** Historischen Hintergrund berücksichtigen Neue Einflüsse ausgewogen einbinden **Begegnung** Historie und Design zum Anfassen Infrastruktur fördert Begegnungen **Kontrast** Vergangenes trifft auf Poppiges Harmonischer Kontrast	VERHALTEN	**Authentizität** Unkompliziert und nahe den Menschen Fair zu Natur und Tier **Begegnung** Begegnungsmomente werden gefördert Freiräume werden respektiert **Kontrast** Herzliche Gastgeber mit Verständnis für Diskretion	KOMMUNIKATION	**Authentizität** Schnörkellose und nahe Kommunikation **Begegnung** Direkt kommunizieren ohne Umwege **Kontrast** Individuelle Sprache

Abbildung 13: Das Corporate Identity.

8 Der Marketing-Mix.

Folgend wird der Marketing-Mix des Posta Liun geschildert.

8.1 Die Kommunikation.

Das Ziel.

Das Posta Liun erreicht Ende des Eröffnungsjahres 2014 einen gestützten Bekanntheitsgrad im Oberengadin von mindestens 30%.

Die Botschaft.

Die Kommunikation des Posta Liun stützt sich auf die drei Grundwerte Authentizität, Begegnung und Kontrast. Der Betrieb kommuniziert auf eine unkomplizierte Art und Weise, was sich auch in der gewählten Schriftart wiederspiegelt, welche absichtlich schnörkellos gehalten ist. Auf Floskeln wird verzichtet und es wird eine direkte Sprache gewählt, um die Nähe und die authentische Begegnung zwischen Gast und Gastgeber zu symbolisieren. In Kontrast zu der modernen Schrift, werden Elemente des Jugendstils verwendet. Um das Spannungsfeld weiter zu treiben, findet sich dieser Kontrast auch in den Farben und der Bildsprache wieder. Die historische Vergangenheit trifft auf poppige Kunstelemente der Moderne. Diese frappante Verbindung wirkt als Blickfang

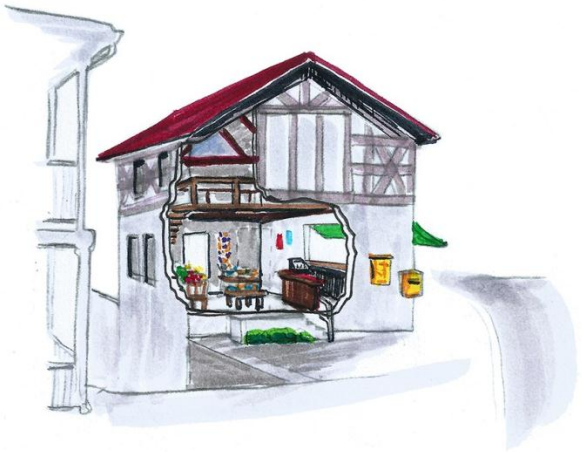


Abbildung 14: Das Posta Consum.

und schafft einen Wiedererkennungswert. Die Verwendung der klassischen, freistehenden Badewanne im Logo soll zudem das Verlangen nach Einkehr und Entspannung wecken.

8.1.1 Die Massnahmen.[22]

Um mit dem verfügbaren Marketingbudget möglichst viel zu erreichen, werden kreative und effektive Massnahmen entwickelt. Folgend werden deren drei geschildert.

Der Artist of the year.

Einmal pro Jahr wird ein Artist of the year gewählt, welcher für die Dauer eines Jahres die Gestaltung des Hauses mitbestimmt. Er gestaltet die komplette Fassade des Posta Consum auf seine eigene, individuelle Art und Weise. Hierdurch wird ein Anziehungspunkt geschaffen, der die Aufmerksamkeit der Passanten auf sich zieht. Die Kreationen dieses Künstlers sind zudem auch in der Gestaltung der Menükarte des Restaurants, den Guest Checks des Hotels und den Etiketten des Posta Consum zu finden. Weitere Skizzen und Zeichnungen des Künstlers werden in den Räumlichkeiten des Hauses platziert, um eine wechselnde Bildlandschaft zu fördern.
Durch die „Artist of the year“-Kampagne wird die Attraktivität des Angebotes durch immer neue gestalterische Elemente gesteigert. Das Interesse soll geweckt werden, auch im nächsten Jahr wiederzukommen und die Kunstwerke des neuen Jahreskünstlers zu bewundern. Ausserdem repräsentieren diese Aktionen den ständigen Kontrast zwischen Historie und Moderne.

Das Youtube-Tagebuch.

In einem Bereich des Hotels wird eine Kamera aufgestellt, mit welcher jeder Gast oder Mitarbeitende einen kurzen Beitrag von sich filmen kann. Einmal wöchentlich werden diese Filme hausintern gesichtet, zu einem Wochenvideo zusammengeschnitten und auf dem youtube-Kanal des Posta Liun veröffentlich. Diese an ein Tagebuch erinnernden Kurzfilme zeigen echte Menschen mit echten Emotionen in einem echten Umfeld. Diese kostengünstige Social Media-Kampagne stimuliert anstelle klassicher Werbung die Themen „Bericht“ sowie „Erlebnis“ und untermalt die Unkompliziertheit und Authentizität des Unternehmens.

Die Radio-Spots.

Vogelgezwitscher. Stille. Absolut nichts ist zu hören. „Was händ si khört? Nüt? As isch eba schön ruhig bi üs oba im Parc Ela! Gschponseret fum Posta Liun. www.postaliun.ch.“

Der oben abgebildete Radio-Spot wird im Radio Grischa und im Radio 24 in Zürich während zwei Wochen gespielt und spricht Menschen an, welche die Ruhe in der Natur suchen. Die Radiokampagne für den Parc Ela wird vom Posta Liun gesponsert und soll die Zusammenarbeit fördern. Ausserdem kann sich das Posta Liun, das an einer stark befahrenen Strasse liegt, so durch die Ruhe in der Natur des Parc Ela vermarkten.

Obwohl rein akustische Botschaften, wie etwa eine Radiowerbung, auch ohne direkte Aufmerksamkeit sehr wirksam sind[23], wird bei diesem Spot bewusst das Phänomen des aktiven Zuhörens bei Fehlern im Radio genutzt. So ist die Aufmerksamkeit eines Zuhörers viel grösser, wenn er in der Übertragung ein Fehler zu entdecken glaubt – in diesem Fall die „absolute Stille“. Mit der darauffolgenden Auflösung wird ein „Schmunzeleffekt“ erzeugt, was einen längerfristigen Wiedererkennungswert schafft[24].

[22] Der Kommunikationsplan ist im Anhang auf Seite X zu finden.

[23] Quelle: Radiowerbung braucht keine Aufmerksamkeit, besucht 13.04.13 http://goo.gl/RZ8QT
[24] Quelle: Kurz, knapp und prickelnd – die richtige Radiowerbung, veröffentlicht 22. Juli 2009 http://goo.gl/yH1sP

8.2 Die Distribution.

Direkt	Indirekt
Webseite (www.postaliun.ch) und Social Media-Kanäle Telefonisch (Beratung und Verkauf) Persönliche Gespräche	Parc Ela Savognin-Tourismus Booking.com Swiss Historic Hotels

Tabelle 1: Die Distribution.

Das Posta Liun präsentiert sich als einheitliches Gesamtkonzept. Deshalb werden die gleichen Distributionskanäle für die verschiedenen Geschäftszweige genutzt. Als kleines Hotel müssen effiziente Wege gefunden werden, um sich auf dem Markt Gehör zu verschaffen. Die Kombination der ausgewählten Kanäle ermöglicht eine Aufwandminimierung und senkt so die damit verbundenen Kosten.

9 Die Risiken.

Risiko	Ursache	Lösung
Zu starke Konkurrenz in Graubünden	Berühmte Ausflugsorte wie St. Moritz, Arosa und Davos sind bekannt für ihre hochwertige und variable touristische und auch kinderfreundliche Infrastruktur.	Spezifische Positionierung als Haus der persönlichen Begegnungen in der Nähe der fast unberührten Natur. Positionierung als Haus, das seine bekannte Geschichte mit poppigen Einflüssen modernisiert. So gesehen das einzige Hotel, das sich in diesem interessanten Segment in der mittleren Einkommensklasse befindet.
Umleitung der Durchfahrtsstrasse	Durch hartnäckige Einsprachen der Bewohner wird eine Umfahrungsstrasse gebaut.	Die Julierstrasse soll als Chance gesehen werden, Passanten auf ihrem Weg in die Ferien und auf ihrem täglichen Arbeitsweg abzufangen. Hoteliers und Tourismusinteressierte müssen diese Chance erkennen und sich dafür in der Gemeinde und in der Politik stark machen. Durch Gemeindeversammlungen kann ein Rahmen geschaffen werden, um Bewohner und Anwohner aufzuklären und die Situation aufzuzeigen.
Das Konzept wird von der Zielgruppe nicht richtig angenommen	Das Konzept wird durch die frappante Kombination von historischer Substanz und poppigen Einflüssen nicht richtig verstanden. Die Zielgruppe versteht unter einem historischen Hotel etwas anderes und kann den neuen Stil nicht richtig einordnen.	Durch gästenahe Aktionen wie Kunstausstellungen, Lesungen und Konzerte sollen in erster Linie Einwohner von umliegenden Gemeinden im Engadin angesprochen und gebunden werden. Durch eine klare Positionierung als künstlerisch angehauchtes Hotel mit historischen Wurzeln der mittleren Einkommensklasse, als Historic Hotel und durch den richtigen Auftritt in den relevanten Medien, kann einer Enttäuschung seitens der Gäste vorgebeugt werden. Flexibles Auftreten der Gastgeber gegenüber den Gästewünschen kann Enttäuschungen entgegenwirken, z.B. wenn ein Gast nicht am Table d’hôte sondern lieber im Restaurant speisen möchte, kann er dies selbstverständlich.

Gäste können nicht zum Anhalten überzeugt werden	Das Hotel wirkt von aussen nicht genügend einladend. Die Werbemassnahmen sind nicht wirksam genug.	Werbemassnahmen müssen ausgebaut werden. Interessante, auffallende Werbeplakate in beiden Richtungen müssen Passanten neugierig machen und schon vor dem Dorfeingang davon überzeugen, eine kurze Rast zu machen. Von aussen müssen das Posta Liun und das Posta Consum so einladend wirken, dass Gäste spontan anhalten. Die Fassade und der erste Eindruck sind die einzige Chance, Gäste zu gewinnen. Genügend Parkmöglichkeiten müssen zur Verfügung gestellt werden. Wer nicht sofort parken kann, fährt weiter.
Gewünschte Aufenthaltsdauer wird nicht erreicht	Die Gäste können vielleicht überzeugt werden, einen oder zwei Tage zu bleiben. Für längere Aufenthalte fehlen aber weitere touristische Infrastrukturen.	Spezielle Packages werden angeboten, z.B. langes Wochenende, aber auch Wochenpackages mit Rabatten, je nach Aufenthaltsdauer. Versuchen, die Umgebung interessanter zu gestalten, z.B. durch touristische Infrastrukturen wie Schlittelwege, Langlaufloipen, einfache Schleppskilifte, geführte Touren durch den Parc Ela. Mehr vom Gastgeberpaar begleitete Aktivitäten anbieten, z.B. Nachtwandern, Ausflüge in grössere Orte wie St. Moritz, Ponyreiten für Kinder. Hotelinternes Programm ausbauen durch Lesungen, Gourmettage, Kunstausstellungen durch Bündner Künstler, Konzerte.

Tabelle 2: Die Risiken.

10 Das Personalkonzept.

Das Personalkonzept ist abgestimmt auf die übergeordnete Unternehmenspolitik und ist ein Teil des Betriebskonzeptes.

10.1 Die personellen Zielsetzungen.

Folgend werden die personellen Zielsetzungen geschildert.

10.1.1 Die personalpolitischen Ziele.

Die Personalpolitik regelt die Beziehungen zwischen den Mitarbeitenden sowie dem Betrieb und legt Grundsätze für die Personalarbeit fest.

Die Organisation und die Struktur.

Dank der flachen Hierarchie werden die Kommunikationswege verkürzt und ein optimaler Informationsfluss wird gewährleistet.

Das Personalmarketing.

Durch das familiäre Arbeitsklima und die Wertschätzung jedes Mitarbeitenden, wird die Motivation der Mitarbeitenden gesteigert. Um diese langfristig zu binden, wird mit Zusatzleistungen in Form von Fringe Benefits gearbeitet.

Die Personalgewinnung.

Bei der Rekrutierung wird auf soziale Kompetenzen wie Offenheit, Teamfähigkeit und Herzlichkeit geachtet, damit die Philosophie des Begegnungsortes aktiv umgesetzt werden kann. Um die Mitarbeitenden aus der Region langfristig zu binden, wird der interne Arbeitsmarkt priorisiert. Der zusätzlich benötigte Mitarbeiterbedarf wird gedeckt, indem das Posta Liun den externen Arbeitsmarkt bearbeitet.

Die Personalführung.

Durch den autokratischen Führungsstil werden Strukturen vorgegeben, in welchen die Mitarbeitenden freien Spielraum haben. So werden die Mitarbeitenden in ihrer Tätigkeit unterstützt und es wird eine konstant hohe Qualität erreicht.

Die Personalhonorierung.

Es werden Löhne über dem Mindestgehalt, variable Lohnanteile und Fringe Benefits angeboten, um für Mitarbeitenden und auf dem Arbeitsmarkt attraktiv zu sein.

Die Personalentwicklung.

Durch regelmässige interne und externe Schulungen im Bereich Produktekenntnisse und Dienstleistung am Gast, wird auf stetige Weiterentwicklung der Mitarbeitenden gesetzt. Dadurch steigen die Qualität im Betrieb als auch die Motivation der Mitarbeitenden.

10.1.2 Die personalwirtschaftlichen Ziele.

Der direkte **Personalaufwand** übersteigt im Jahr 2014 35% nicht. Aufgrund der Wiedereröffnung des Hotels wird der Personalaufwand leicht höher angesetzt. Bis im Jahr 2015 pendelt sich der direkte Personalaufwand auf 30% ein.

Die **Fluktuation** beträgt bis Ende 2014 nicht mehr als 30% und reduziert sich in den darauf folgenden Jahren auf 25%.

Im Frontbereich sprechen 80% der **Mitarbeitenden** schweizerdeutsch.

10.2 Die Aufbauorganisation.

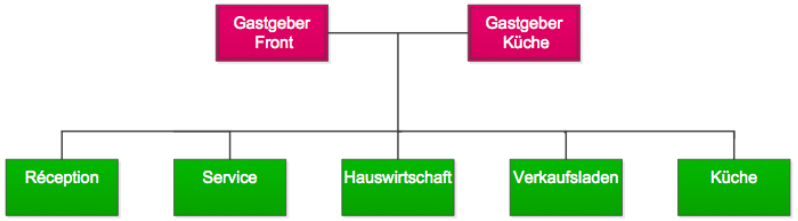


Abbildung 15: Das Organigramm.

Durch die Aufbauorganisation werden sämtliche Aufgaben auf die verschiedenen Stellen verteilt. Das Organigramm veranschaulicht den Aufbau des Posta Liun.
Das Posta Liun wird durch zwei

Gastgeber geführt und kann aufgrund der Betriebsgrösse auf Abteilungsleiter verzichten. Die Gastgeber teilen sich die Leitung der Bereiche Service, Küche, Hauswirtschaft und Réception. Sie decken zusätzlich die Bereiche Marketing, Finanzen und Personalwesen ab. Im Bereich Hauswirtschaft wird aufgrund der Infrastruktur die Bettwäsche extern und nur die restliche Wäsche intern gereinigt.

10.2.1 Die Implementierungsmittel.

Auf der Ebene der Gastgeber wird mit Job Contracts[25] gearbeitet, welche den Handlungsspielraum und die wirtschaftlichen Ziele definieren. Für die weiteren Mitarbeitenden wird ein Stellenbeschrieb ausgestellt, um die operativen Tätigkeiten genau zu definieren. Bei täglichen Arbeiten werden Checklisten und Arbeitsbeschriebe eingesetzt.

Organisatorische Eingliederung:		
Bezeichnung der Stelle:		Gastgeber Front
Direkter Vorgesetzter:		Verwaltungsrat
Direkte Unterstellte:		Gesamtes Team
Stelleninhaber vertritt:		Gastgeber Küche
Stelleninhaber wird vertreten durch:		Gastgeber Küche
Verantwortung / Ziel	**Aufw.**	**Leistungsstandards**
Sicherstellung der optimalen Bewirtschaftung des Restaurants	50%	Umsatz von CHF 700‘000 im 1. Jahr Umsatz von CHF 1‘300‘000 im 2. Jahr Umsatz von CHF 1‘400‘000 im 3. Jahr
Kundenbeziehungsnetz aufbauen und pflegen	5%	Einhaltung des Marketingbudgets

Abbildung 16: Ausschnit Job Contract.

10.3 Die Ablauforganisation.

Die Ablauforganisation definiert strukturierte Arbeitsabläufe im Posta Liun.

10.3.1 Die Checkliste. [26]

Um anhaltende Qualität und korrekte Ausführung der Tätigkeiten zu garantieren, werden Checklisten erstellt. Neuen Mitarbeitenden wird durch dieses Hilfsmittel die Einarbeitung erleichtert und es dient zusätzlich routinierten Mitarbeitenden als Nachschlagemöglichkeit.

10.4 Die Personalplanung.

Anhand der Personalplanung wird die benötigte Anzahl Mitarbeitenden im Posta Liun ermittelt.

10.4.1 Die Personalbedarfsplanung.[27]

Die benötigte Anzahl von Mitarbeitende wurde durch Erfahrungswerte sowie betriebliche Gegebenheiten und gesetzliche Einflüsse eruiert. Anhand drei verschiedener Einsatzpläne, welche sich in der Auslastung zwischen schwach, mittel und stark unterscheiden, wurde die Realisierbarkeit überprüft. Das Hotel ist ein Ganzjahresbetrieb mit saisonalen Schwankungen und einem Monat Betriebsferien im November. Dadurch entsteht eine Wochenarbeitszeit von 43.5 Stunden. Die Mitarbeitenden profitieren von sechs Wochen Ferien, davon fallen vier Wochen in die Betriebsferien und zwei können individuell geplant werden.

[25] Der Job Contract befindet sich im Anhang auf Seite XV.

[26] Die Checkliste ist im Anhang auf Seite XVIII.

[27] Die Einsatzpläne sind im Anhang auf Seite XII.

10.5 Das Personalmarketing.

Posta Liun

Authentisch begegnen. Kontrastreich erleben.

Die Herzlichkeit und Natürlichkeit unserer Mitarbeitenden schafft die Grundlage für eine persönliche Beziehung zu den Gästen. Die Mitarbeitenden werden in den familiären Betrieb integriert und sind mit der Region verbunden. Dadurch entsteht ein authentischer Auftritt dem Gast gegenüber. Der Kontrast von Historie und Moderne bietet ein Arbeitsumfeld der besonderen Art. Eine Vielfalt von Gästen und charakteristischen Persönlichkeiten im Team treffen wie in früheren Zeiten aufeinander und schaffen den Begegnungsort.
Um den persönlichen Umgang im Team weiter zu fördern, werden alle Mitarbeitenden in der Du-Form angesprochen. Diese unkomplizierte Form wird ebenfalls mit den Gästen gelebt indem sich die Mitarbeitenden mit dem Vornamen vorstellen. Durch gezielte interne und externe Schulungen gewinnen die Mitarbeitenden viel Wissen und Selbstsicherheit.
Das Posta Liun organisiert regelmässige Freizeitaktivitäten und Mitarbeiteranlässe. Diese fördern den Teamgeist und verstärken die Bindung zum Betrieb.

Abbildung 18: Die Positionierung auf dem Arbeitsmarkt.

Das Ziel des Personalmarketings ist es, die bestehenden Mitarbeitenden zu erhalten, neue Mitarbeitende zu gewinnen und das Image zu stärken.

10.5.1 Die Priorisierung.

Das Posta Liun konzentriert sich auf die interne Marktbearbeitung, um die regionalen Mitarbeitenden langfristig zu halten und ein persönliches Arbeitsklima im Team zu schaffen. Zur Akquirierung von neuen Mitarbeitenden für die Eröffnung wird das Posta Liun auch auf dem externen Arbeitsmarkt aktiv.

Abbildung 17: Die Réception-Uniform.

10.5.2 Die interne Marktbearbeitung.

Arbeitsklima	Die Mitarbeitenden sprechen sich in der Du-Form an, um eine unkomplizierte Kommunikation im Betrieb zu gewährleisten. Um den Zusammenhalt im Team zu stärken, werden verschiedene Aktivitäten organisiert wie Würste braten am Lagerfeuer mit der Familie, Badezuber-Abend mit Röteli, gemeinsames Fischen im Parc Ela, Fondue- und Schlittelplausch sowie Weihnachtsessen.

Entwicklungsmöglichkeiten	Es werden Schulungen bei Lieferanten organisiert, um die Kenntnisse der regionalen Produkte zu verbessern. Zudem werden betriebsinterne Schulungen in den Bereichen Qualitätsverbesserung, Produktekenntnisse sowie Dienstleistung am Gast angeboten.[28]
Anreizgestaltung	Die Mitarbeitenden erhalten als Antrittsgeschenk einen Eintritt für den Parc Ela „Genuss mit Panorama“ für 2 Personen sowie eine Eintrittskarte für das Bad Alvaneu. Jährlich erhalten sie einen Gutschein im Wert von CHF 500.00 je nach Wahl für Benzin oder für Abonnemente der SBB. Das Team profitiert von total sechs Wochen Ferien pro Jahr.
Aufgabenfeld	Der Betrieb ist offen gegenüber Veränderungs- und Optimierungsvorschläge der Mitarbeitenden. Innerhalb eines Handlungsspielraumes werden den einzelnen Mitarbeitenden Verantwortungen und Kompetenzen übertragen, um die Motivation zu steigern. Es wird grossen Wert auf ein detailliertes Einführungsprogramm gelegt, damit sich die Mitarbeitenden ab dem ersten Tag wohlfühlen.

Tabelle 3: Die interne Marktbearbeitung.

10.5.3 Die externe Marktbearbeitung.

Unternehmensattraktivität	Kurz nach der Hoteleröffnung wird die Öffentlichkeit zu einem Tag der offenen Tür eingeladen, um den Bekanntheitsgrad zu steigern. Jährlich wird für die Schulklassen aus der Region das Skirennen „Posta Liun“ organisiert. Das Hotel offeriert dem Gewinnerteam ein Abendessen am Table d’hôte. Durch eine Mund zu Ohr-Propaganda von Mitarbeitenden, wird ein positives Image in der Region aufgebaut.
Attraktive Angebote	Das Posta Liun kann den Mitarbeitenden aufgrund der Öffnungszeiten einen Jahresvertrag anbieten, wodurch ein regelmässiges Einkommen gesichert ist.
Effiziente Beschaffungswege	Es wird ein Beziehungsnetz zur SSTH Passugg aufgebaut, indem Zahlenmaterial und Hintergrundinformationen für Praxisbeispiele zur Verfügung gestellt werden. Dazu werden regelmässig Praktikanten für den Betrieb gewonnen. Einmal im Jahr wird ein Direktorentreffen zum Austausch von branchenspezifischen Informationen und Erfahrungen im Posta Liun durchgeführt. Eingeladen werden Direktoren der umliegenden Gemeinden mit dem Ziel, ein Beziehungsnetz aufzubauen.
Bewerberauswahl	Bei der Auswahl der Mitarbeitenden fokussiert sich das Posta Liun auf die sozialen Kompetenzen der Bewerber und lässt die fachlichen Kompetenzen in den Hintergrund rücken. Bei der Mitarbeiterrekrutierung wird auf einen professionellen Ablauf wertgelegt und den Bewerbern schnellstmöglich Bescheid gegeben.
Austrittsvorgehen	Bei Kündigungen wird ein persönliches Gespräch mit den Mitarbeitenden geführt, um die Gründe für den Austritt aufzudecken. Oft ergibt sich durch dieses Gespräch die Möglichkeit, die Mitarbeitenden in Hinsicht der beruflichen Zukunft zu unterstützen. Es ist dem Betrieb wichtig, im Guten auseinander zugehen, damit die Mitarbeitenden auch zukünftig in der Öffentlichkeit positiv über das Posta Liun kommunizieren.

Tabelle 4: Die externe Marktbearbeitung.

[28] Der Entwicklungsplan ist im Anhang auf Seite XXI zu finden.

10.6 Die Personalgewinnung.

Durch die gezielte Personalgewinnung im Posta Liun werden die notwendigen und passenden Mitarbeitenden zum richtigen Zeitpunkt eingestellt.

10.6.1 Der Personalbedarf.

Bei den Anforderungen an die Mitarbeitenden, wird grossen Wert auf Sozialkompetenzen gelegt, um auf die Gästebedürfnisse eingehen zu können. Hilfsbereitschaft sowie ein ehrlicher und offener Umgang untereinander wird im Posta Liun grossgeschrieben.

10.6.2 Die Personalwerbung.

Nach der Neueröffnung wird extern anhand von Stelleninseraten in der Zeitung „Engadiner Post“ und auf der Internetplattform www.hoteljob.ch unter der Rubrik“ Graubünden“ inseriert. Die Inserate werden zudem auf der hoteleigenen Homepage www.postaliun.ch ausgeschrieben. Die externen Massnahmen dienen nicht nur der Gewinnung, sondern auch der Stärkung des Images auf dem Arbeitsmarkt. Ein weiteres Instrument sind Mitarbeiterempfehlungen von bereits bestehenden Teammitgliedern.

Posta Liun

Das Posta Liun liegt im Dörfchen Mulegns im Kanton Graubünden. Das historische Haus, erbaut 1870, wurde im vergangenen Jahr renoviert, um die Gastfreundschaft neu aufleben zu lassen und einen Ort der Begegnung zu schaffen. Neu zu entdecken sind 16 individuell gestaltete Zimmer aus einem Kontrast von Historik und poppigen Einflüssen aus der Moderne sowie ein Massenlager mit 30 Betten. Die Gastronomie bietet neu eine traditionelle Küche mit moderner Raffinesse. Das à la carte-Restaurant, der Speisesaal mit einem Table d’hôte, die Gartenterrasse und der Salon mit total 132 Sitzplätzen, laden die Gäste zum kulinarischen Verweilen ein. Der Verkaufsladen Posta Consum direkt an der Passstrasse Richtung Oberengadin, lockt mit natürlichen und regionalen Produkten.

Zur Neueröffnung suchen wir per 1. April 2014 in Jahresanstellung:

Zwei authentische Gastgeber

Ihr seid herzliche, unkomplizierte Persönlichkeiten mit einer grossen Hingabe und Offenheit gegenüber Gästen aller Generationen. Euer Lebenslauf zeigt eine berufliche Karriere in der Hotellerie auf, wobei einer von Euch eine Ausbildung als Koch vorzuweisen hat, um die Leitung der Küche zu übernehmen. Als dynamische Motivatoren setzt ihr Massstäbe in dem historischen Hotel und tragt die Verantwortung in sämtlichen Abteilungen. Ihr schätzt einen ungezwungenen familiären Umgang im kleinen Team und pflegt einen offenen Austausch mit den Einwohnern der Region.

Sucht ihr eine einmalige und langjährige Herausforderung in der herrlichen Bergwelt des Engadins?

Ich freue mich auf eure vollständige Bewerbung und bin bei Fragen jederzeit für euch da.

Posta Liun
Herr Andrin Willi, Julierstrasse 14, 7455 Mulegns, Tel. +41 81 684 51 41

Abbildung 19: Das Stelleninserat.

10.6.3 Die Selektion.

Von den Bewerbenden wird ein komplettes Bewerbungsdossier verlangt, welches von den Gastgebern anhand des Anforderungsprofils geprüft wird. Bei einer grösstmöglichen Übereinstimmung werden die Kandidaten zu einem Vorstellungsgespräch[29] eingeladen. Beim Interview wird der Fokus auf Sozialkompetenzen und eine charakteristische Persönlichkeit gelegt. Gleichzeitig ist es von Bedeutung, die Motivation und Begeisterung für eine Anstellung in Mulegns herauszuspüren.

Phase	Inhalt	Hilfsmittel	Beispiel
Vorbereitung	Mitarbeitende im Betrieb über Interview informieren, Räumlichkeit vorsehen		
Begrüssung	Herzliche Begrüssung, Smalltalk und dabei einen Punkt aus dem Lebenslauf ansprechen. Ziel: Nervosität des Bewerbers abzubauen	Bewerbungsdossier	Grüezi Frau/Herr Muster. Herzlich willkommen im Posta Liun. Ihrem Lebenslauf habe ich entnommen, dass Sie im Cube in Savognin gearbeitet haben.
Gesprächsaufnahme	Kurze Konversation mit allgemeinen Fragen	Bewerbungsdossier	Waren Sie bereits einmal zu Gast in unserem Restaurant oder im Posta Consum, da Sie in Savognin leben?
Gesprächsrahmen definieren	Über Dauer und Aufbau des Interviews informieren, Hilfsmittel erläutern	Bewerbungsdossier, Stellenbeschrieb, Anforderungsprofil, Notizen	Das Interview dauert ca. eine Stunde. Wir beginnen mit dem Bewerbungsgespräch und anschliessend bringe ich Ihnen unseren Betrieb auf einer Hotelführung näher. Ich werde mir zwischendurch Notizen machen, lassen Sie sich davon nicht verunsichern.
Bewerbungsunterlagen / Fachliche Fähigkeiten	Fragen zu Unterlagen aus der Bewerbung sowie zu Aufgaben der angegebenen beruflichen Erfahrungen, Unklarheiten klären	Bewerbungsdossier, Anforderungsprofil, Notizen	Zuletzt waren Sie in einem Hotel mit über 70 Zimmern tätig. Was reizt Sie an einem kleinen Betrieb?

Tabelle 5. Ausschnitt Vorstellungsgespräch.

[29] Der Ablauf des Vorstellungsgesprächs befindet sich im Anhang auf Seite XIV.

Die Personalanstellung.

Die Arbeitsverträge werden schriftlich und nach den gesetzlichen Anforderungen des Gesamtarbeitsvertrages L-GAV abgeschlossen. Es werden unbefristete Jahresverträge ausgestellt. Die Verträge für das Gastgeberpaar unterstehen nicht den Bestimmungen des L-GAV.

Vertragsart	Anwendbar für	Merkmale
Gastgeber-vertrag	Unternehmensleitung	Gesetzliche Grundlagen: OR, ArG Probezeit: 3 Monate Kündigungsfrist: 6 Monate Verpflegung: CHF 400.-/Monat Reinigung Arbeits- und Privatkleidung inklusive Parkplatz inklusive
Einzelarbeits-vertrag	Mitarbeitende Vollzeit oder Teilzeit summarisch, MA mit EFZ oder ohne Berufserfahrung	Gesetzliche Grundlagen: L-GAV, OR, ArG Probezeit: 2 Monate Kündigungsfrist: 2 Monate Verpflegung CHF 400.-/Monat Reinigung Arbeitskleidung inklusive Parkplatz inklusive
Praktikums-vertrag	Praktikanten	Gesetzliche Grundlagen: L-GAV, OR, ArG Probezeit: 1 Monat Kündigung nur möglich bei Unzumutbarkeit der Weiterführung, in Absprache mit Schule Verpflegung: CHF 300.-/Monat Reinigung Arbeitskleidung inklusive Parkplatz inklusive

Tabelle 6: Die Vertragsarten.

10.7 Die Personalführung.

Durch die Personalführung wird die Unternehmensphilosophie an die Mitarbeitenden weitergegeben, um gemeinsam Unternehmensziele zu erreichen.

10.7.1 Der autokratische Führungsstil.

Im Posta Liun geben die Gastgeber Leitplanken vor, innerhalb welchen die Mitarbeitenden einen freien Handlungsspielraum haben. Wichtige Entscheidungen werden durch die Gastgeber getroffen und entlasten die Mitarbeitenden vor zu grosser Verantwortung. Um einen persönlichen Umgang im Team zu gewährleisten, werden alle Mitarbeitenden geduzt. Grosser Wert wird auf eine offene Kommunikations- und Informationspolitik gelegt, wodurch Klarheit und Transparenz geschaffen werden.

10.7.2 Die Einführung neuer Mitarbeitenden.[30]

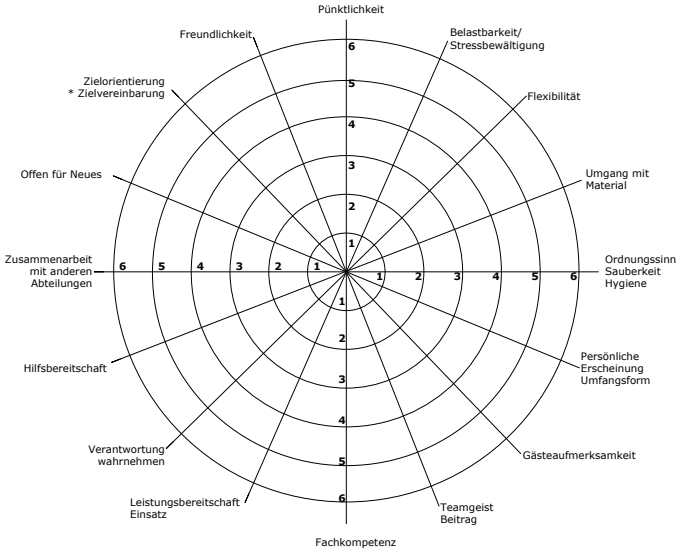
Durch ein standardisiertes Einführungskonzept werden Mitarbeitende einfach und strukturiert in den Betrieb eingeführt. Dadurch wird die Einarbeitungszeit verkürzt und die Mitarbeitenden fühlen sich schneller im Betrieb integriert. Die Gastgeber führen die Einarbeitung aufgrund der Betriebsgrösse persönlich durch.

EINFÜHRUNGSKONZEPT				
Name		Ersteller		
Vorname		Erstelldatum/Version	01.05.2014 / 1.0	
Stellenbezeichnung		Vorgesetzter		
Eintritt		Probezeitdauer		
WANN	WAS		WER	OK
Vorbereitungsphase				
Vertragsunterzeichnung	Einholung aller Daten		Gastgeber	
Vertragsunterzeichnung	Dossier anlegen		Gastgeber	

Tabelle 7: Ausschnitt Einführungskonzept.

[30] Der Einführungsplan befindet sich im Anhang auf Seite XVII.

10.7.3 Die Personalbeurteilung.



6 sehr gut
5 gut
4 befriedigend
3 knapp ausreichend
2 mangelhaft
1 ungenügend

Abbildung 21: Die Beurteilungsspinne.

Die Gastgeber führen jährliche Beurteilungen[31] mit den Mitarbeitenden durch, um die Leistung, das Verhalten und die Motivation zu analysieren. Die Grundlöhne richten sich nach den Mindestlöhnen des Gesamtarbeitsvertrages L-GAV. Um den Betrieb aufgrund des Standortes auf dem Arbeitsmarkt attraktiver zu gestalten und als Anreiz für eine langfristige Zusammenarbeit, werden die Löhne um CHF 200.00 höher angesetzt. Der Anteil des 13. Monatslohns wird monatlich ausbezahlt.

Abbildung 20: Die Hauswirtschafts-Uniform.

10.8 Die Honorierung.

Die Honorierung zeigt das Lohnsystem im Posta Liun auf.

10.8.1 Die Grundlohnfestlegung.

Stellenbezeichnung	Stellen %	Kriterien/Funktionen	Grundlohn CHF
Gastgeber	200%	Berufliche Karriere in der Hotellerie, ein Gastgeber mit Kochausbildung, mindestens 5 Jahre Berufserfahrung und mindestens 2 Jahre Führungserfahrung, operative und strategische Leitung des Betriebes, Finanzen, Personaladministration und Marketing, Gastgeberrolle und direkter Gästekontakt	7‘000
Hauswirtschaft	140%	Reinigungskraft mit Grundwissen in der Hauswirtschaft	3‘600

[31] Der Beurteilungsbogen befindet sich im Anhang auf Seite XIX.

Réception	100%	Ausbildung als Kaufmann/-frau HGT EFZ oder gleichwertige Ausbildung, 2 Jahre Berufserfahrung von Vorteil	4‘300
Koch	100%	Ausbildung als Koch/Köchin EFZ, 2 Jahre Berufserfahrung von Vorteil	4‘300
Hilfskoch	200 %	Ausbildung nicht zwingend, mindestens 2 Jahre Küchenerfahrung	3‘700
Service	100%	Ausbildung als Restaurantfachmann/-frau EFZ, 2 Jahre Berufserfahrung von Vorteil	4‘300
Service ungelernt	100%	Ausbildung nicht zwingend, Erfahrung in der Gastronomie von Vorteil	3‘800
Service Praktikant	100%	Motivierter Praktikant mit grossem Interesse an der Branche, selbständiges Arbeiten in den vorgegebene Leitplanken, Einsatz gemäss Ausbildungsreglement	2‘300
Verkäufer Laden	140%	Ausbildung nicht zwingend, Erfahrung im Verkauf von Vorteil	3‘800

Tabelle 8: Die Grundlohnfestlegung.

10.8.2 Die variablen Lohnanteile und die Zusatzleistungen.[32]

Die Gastgeber erhalten jährlich eine Beteiligung von 2% des GOP-Ergebnisses. Die Verkaufsangestellten im Posta Consum profitieren von einer Umsatzbeteiligung von 1% des täglichen Umsatzes. Es werden Zusatzleistungen in Form von Fringe Benefits angeboten wie Benzingeld oder SBB-Gutscheine, eine zusätzliche Ferienwoche und ein Antrittsgeschenk mit Gutscheinen der Region.

Stellen	Eintritt	%	Monate	Grundlohn	Jahresgrundlohn
Gastgeber	1. April 2014	200%	8	7'000.00	112'000.00
Réceptionist	1. Mai 2014	100%	7	4'300.00	30'100.00
Service EFZ	1. Mai 2014	100%	7	4'300.00	30'100.00
Service ungelernt	16. Mai 2014	100%	6.5	3'800.00	24'700.00
Service Praktikant	16. Mai 2014	100%	6	2'300.00	13'800.00
Hauswirtschaft	12. Mai 2014	140%	6.7	3'600.00	33'768.00
Koch EFZ	16. Mai 2014	100%	6.5	4'300.00	27'950.00
Hilfskoch	16. Mai 2014	200%	6.5	3'700.00	48'100.00
Verkäuferin Laden	16. Mai 2014	140%	6.5	3'800.00	34'580.00
Total Lohnkosten		1180%			355'098.00

Tabelle 9: Ausschnitt Personalbudget.

Abbildung 22: Die Service-Uniform.

[32] Das Personalbudget befindet sich im Anhang auf Seite XXII.

11 Die Finanzen.

Das Posta Liun leidet unter einem Investitionsstau, da seit mehreren Jahren keine grösseren Renovationsarbeiten getätigt wurden. Hier liegt das Hauptaugenmerk des Finanzmanagements. Das Gebäude muss für eine ansprechende Nutzung als Hotel von Grund auf saniert werden. Hierbei wird Wert darauf gelegt, den historischen Charakter des Hauses zu erhalten, aber zwingend notwendige Investitionen zu tätigen, die den Fortbestand des Hotels und auch der Gemeinde gewährleisten.

11.1 Die Aufwendungen.

In einem ersten Investitionsschritt soll das Hotel und seine Umgebung aufgewertet werden, was durch Sanierungs- und Umnutzungsmassnahmen geschieht. Dafür werden im Jahr 2014 insgesamt CHF 7‘523‘760.00 aufgewendet. In einem zweiten Schritt wird die alte Schmiede in Höhe von CHF 229‘360.00 zu einer rustikalen Sauna umgebaut.

11.2 Die Finanzierung.

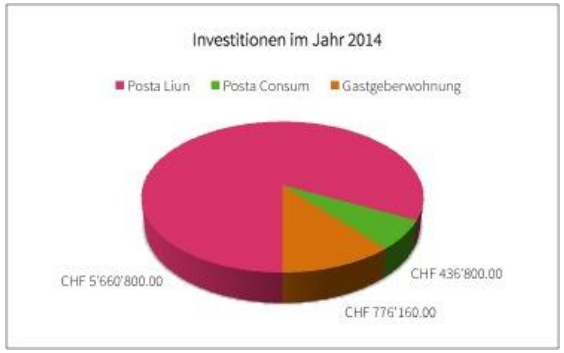


Abbildung 23: Die Investitionen im Jahr 2014.

Von den geplanten Investitionen[33] in Sanierungsmassnahmen übernimmt die Denkmalpflege des Kantons Graubünden 20% auf die Gesamtkosten. Die restlichen CHF 6'453'760.00 werden folgendermassen finanziert:

- Auf den Ertragswert gemäss DCF[34] belehnt die Graubündner Kantonalbank zu 50% und die Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredite stockt mit 30% auf total 80% des Ertragswertes von CHF 3'152‘316.00 auf.
- Das Amt für Wirtschaft und Tourismus des Kantons Graubünden gewährt ein Darlehen in Höhe von CHF 1'040‘000.00 und rundet somit die Fremdfinanzierung ab.
- Das Unternehmen wird als Aktiengesellschaft gegründet. Als Aktionäre beteiligen sich verschiedene Stiftungen[35] im Bereich Erhaltung und Förderung von kulturellen sowie historischen Gebäuden. Zusätzlich wird das Eigenkapital durch die Ausgabe von Genussscheinen ergänzt. Mittels der Genussscheine können sich kunsthistorische Liebhaber Beteiligungen an den verschiedenen Zimmern erwerben. Sie erhalten ergänzend zu den üblichen Leistungen 20% Reduktion auf das gesamte Angebot. Damit binden wir diese Hausfreunde an das Posta Liun.

11.3 Die Ertragslage.

Der Nachfrage-Kalender liefert die Basis der Budgetierung und die daraus resultierenden Erträge.

[33] Die Investitionen und Finanzierung sind im Anhang auf Seite XXV zu finden.
[34] Die DCF-Bewertung befindet sich im Anhang auf Seite XXVII.
[35] Die miteibezogenen Stiftungen können dem Quellenverzeichnis auf Seite 34 entnommen werden.

11.3.1 Die Nachfrage.

September Datum	Tag	Nachfrage Massenlager	Nachfrage Beherbergung	Nachfrage Restauration	Klima	Feiertage	Schulferien
01.09.2014	Montag	tief	niedrig	niedrig	warm		
02.09.2014	Dienstag	tief	niedrig	niedrig	warm		
03.09.2014	Mittwoch	tief	niedrig	niedrig	warm		
04.09.2014	Donnerstag	tief	niedrig	niedrig	warm		
05.09.2014	Freitag	tief	hoch	niedrig	warm		
06.09.2014	Samstag	niedrig	hoch	hoch	warm		
07.09.2014	Sonntag	tief	niedrig	hoch	warm		
08.09.2014	Montag	tief	niedrig	niedrig	warm		
09.09.2014	Dienstag	tief	niedrig	niedrig	warm		
10.09.2014	Mittwoch	tief	niedrig	niedrig	warm		
11.09.2014	Donnerstag	tief	niedrig	niedrig	warm		
12.09.2014	Freitag	tief	hoch	niedrig	warm		
13.09.2014	Samstag	niedrig	hoch	hoch	warm		
14.09.2014	Sonntag	tief	niedrig	hoch	warm		
15.09.2014	Montag	tief	niedrig	niedrig	warm		
16.09.2014	Dienstag	tief	niedrig	niedrig	warm		
17.09.2014	Mittwoch	tief	niedrig	niedrig	warm		
18.09.2014	Donnerstag	tief	niedrig	niedrig	warm		
19.09.2014	Freitag	tief	hoch	niedrig	warm		
20.09.2014	Samstag	hoch	hoch	hoch	warm		Herbstferien
21.09.2014	Sonntag	niedrig	tief	mittel			Herbstferien
22.09.2014	Montag	niedrig	tief	niedrig			Herbstferien

Tabelle 11: Der Nachfrage-Kalender.

Für die Zeit von Mai 2014 bis November 2015 wurde ein Nachfragekalender erstellt, welcher sich auf das Klima, die Schulferien der Schweiz und Feiertage stützt. Die Belegungszahlen aus der Vergangenheit können nicht genutzt werden, da diese keine Relevanz für das neue Posta Liun haben. Die verschiedenen Events aus der Region fliessen in die Nachfrage nicht mit ein, da diese nicht in der direkt angrenzenden Umgebung stattfinden. Der Nachfragekalender sieht beispielsweise für den Monat September wie folgt aus.

Der Nachfrage-Kalender.[36]

Die Auswertung des Nachfragekalenders gibt Auskunft darüber, welche Auslastung in der jeweiligen Abteilung zu erwarten ist. Das Auswertungsergebnis multipliziert mit dem entsprechenden Szenarien-Faktor ergibt die zu erwartende Gästeanzahl im Massenlager, der Beherbergung und der Restauration. Folgendes Auslastungsszenario wird pro Tag erstellt und hochgerechnet.

Ertrag realistisch	Massenlager Pax	Beherbergung Pax	Restauration Gedeck
tief	0	8	12
niedrig	12	16	25
mittel	20	22	40
hoch	26	26	80

Tabelle 10: Die Auslastungsszenarien.

Aufgrund der geplanten Marketingmassnahmen und dem geweckten Interesse der Öffentlichkeit, bspw. durch regelmässige Berichte in den Medien, wird das realistische Szenario überdurchschnittlich dargestellt. Die attraktiven Angebote und die Präsenz auf www.booking.com steigern die Buchungseingänge zusätzlich.

11.3.2 Das Angebot.

Die Nachfrage beeinflusst den Zimmerpreis, sodass bspw. bei einer niedrigen Auslastung mit einem Durchschnittspreis von CHF 99.70 pro Person zu rechnen ist. Somit wird bei der

[36] Der Nachfragekalender ist im Anhang auf Seite XXIX.

jeweiligen Auslastung im Nachfragekalender mit dem entsprechenden Durchschnittspreis das Beherbergungsbudget ermittelt. Die Preisbildung stellt sich folgendermassen dar:

		hoch	mittel	niedrig	tief
Zimmerkategorie	Anz. Zimmer	Preis in CHF p.P.			
Giebelzimmer	1	200.00	175.00	150.00	135.00
Themenzimmer	4	170.00	140.00	125.00	115.00
Komfortzimmer	9	130.00	120.00	110.00	95.00
Standardzimmer	2	115.00	105.00	95.00	90.00
Total Zimmer	16				
Durschnittspreis je Auslastung		135.94	120.00	107.81	99.69

Tabelle 12: Die Preisbildung.

Der Umsatz pro Zimmer.

Beherbergungsertrag 2014/2015	CHF 626‘584.75
Total Zimmer bei 333 Öffnungstagen	5328
RevPAR	CHF 117.60

Tabelle 13: Der RevPar.

11.3.3 Der Konkurrenzvergleich.

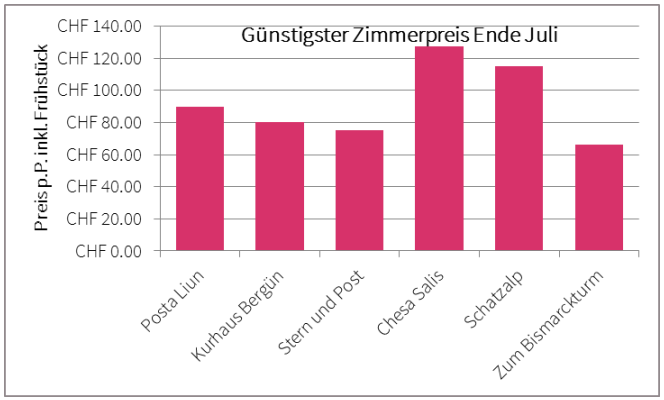


Abbildung 24: Der direkte Preisvergleich.

Zur Bestätigung der Preisfindung werden die Mitbewerber zu einem Vergleich herangezogen.

Der direkte Preisvergleich.

Die bestehenden Mitbewerber werden durch die Konkurrenzanalyse im Bereich Marketing definiert und zum Preisvergleich eingesetzt. Zusätzlich wird der Vergleich durch das Hotel Zum Bismarckturm aus Kassel (Deutschland) ergänzt, ein historisches Haus mit einem ähnlichen Hotelstandard.

Die Positionierung.

Anhand der gegenübergestellten Preise gemäss dem direkten Preisvergleich im Juli und den Bewertungen auf Trip Advisor[37] resultiert die nachfolgende Positionierung.

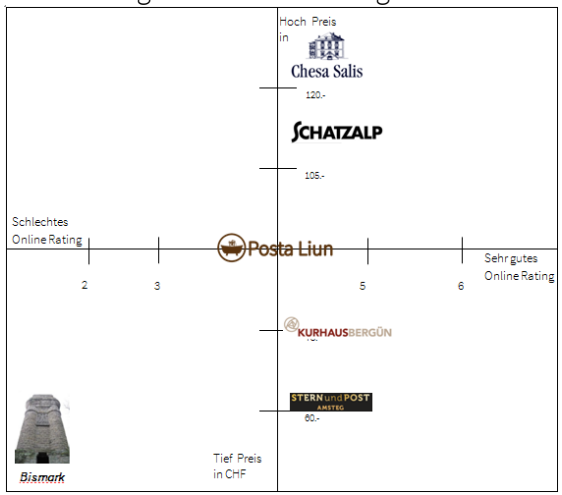


Abbildung 25: Die Revenue-Positionierung.

Das Posta Liun strebt ein durchschnittliches Rating von angenommenen 4 von 5 Punkten an. Das Posta Liun bewegt sich in der Positionierung im mittleren Preissegment. Mit der kontinuierlichen Steigerung der Servicequalität wird auch das Onlinerating verbessert.

[37] Quelle: Tripadvisor, besucht 11.04.13 http://goo.gl/Mf1W8

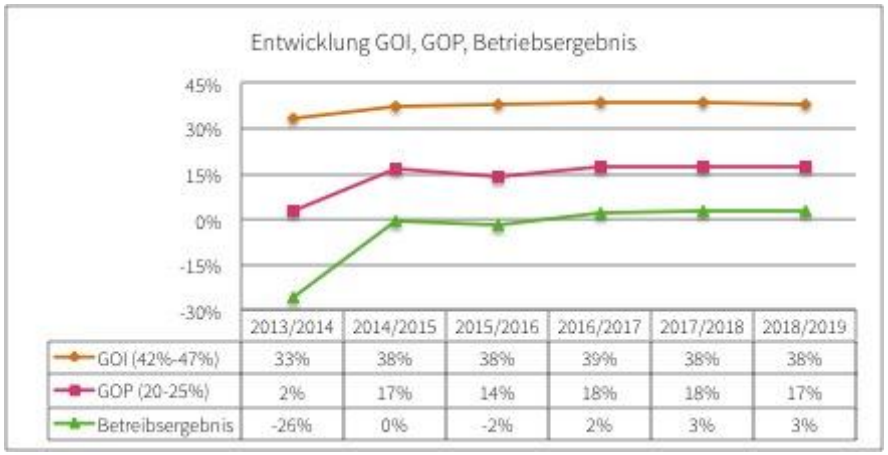
Das Herbstangebot für Familien.

In Zusammenarbeit mit dem Parc Ela wird ein famoses Herbstangebot angepriesen. Dies lockt Familien von nah und fern in den Parc Ela und ins Hotel.

Abbildung 26: Das Herbstangebot.

11.3.4 Das Fazit aus Nachfrage und Angebot.

Das Betriebsergebnis beträgt im ersten Jahr CHF -297‘290.00, da das Posta Liun nur während 6 Monaten geöffnet ist. Aufgrund eines notwendigen Vorlaufs für Vorbereitungen sind die Personalkosten prozentual höher als in den folgenden Geschäftsjahren. Auch der Marketingaufwand ist mit 12% aufgrund der Wiedereröffnung sowie entsprechenden Marketingmassnahmen höher als die Kennzahl von 8%. In den folgenden zwei Geschäftsjahren zeichnet sich noch ein Verlust ab, welcher jedoch ergänzend mit dem neuen rustikalen Sauna-Projekt in der Alten Schmiede verbessert wird. Auch durch die stärkere Vermarktung des vollendeten Gesamtprojekts kann im ersten Jahr nach der Fertigstellung ein positives Jahresergebnis präsentiert werden. So wird sich das Unternehmensergebnis auf CHF 75'000.00 einpendeln.



	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
GOI (42%-47%)	33%	38%	38%	39%	38%	38%
GOP (20-25%)	2%	17%	14%	18%	18%	17%
Betreibsergebnis	-26%	0%	-2%	2%	3%	3%

Abbildung 27: Die Entwicklung von GOI, GOP und Betriebsergebnis.

	2013/2014		2014/2015		2015/2016		2016/2017		2017/2018	
Beherbergung	CHF 317'462.25	28%	CHF 626'584.75	28%	CHF 670'946.19	28%	CHF 705'029.53	28%	CHF 733'799.35	28%
Restaurationen	CHF 712'141.67	62%	CHF 1'352'176.67	61%	CHF 1'446'689.03	61%	CHF 1'518'923.49	60%	CHF 1'579'600.42	60%
Posta Consum	CHF 111'728.40	10%	CHF 219'653.28	10%	CHF 235'029.01	10%	CHF 246'780.46	10%	CHF 256'651.68	10%
Nebenleistungen	CHF 9'000.00	1%	CHF 15'400.00	1%	CHF 31'226.00	1%	CHF 44'576.00	2%	CHF 45'743.04	2%
Total	CHF 1‘150‘332.32	100%	CHF 2‘213‘814.70	100%	CHF 2‘383‘890.23	100%	CHF 2‘515‘309.48	100%	CHF 2‘615‘794.49	100%

Tabelle 14: Die Ertragslage.

11.4 Die Mehrwertsteuer.

Beim Verkauf der Produkte aus der Region und der umliegenden Bauernhöfe gilt es zu beachten, dass diese in der Regel nicht der Mehrwertsteuer unterliegen, und doch darf ein Vorsteuerabzug von 2.5% auf den Rechnungsbetrag vorgenommen werden. Zusätzlich muss ein besonderes Augenmerk auf die verschiedenen Mehrwertsteuersätze des Posta Consums gelegt werden. Die Take Away-Produkte unterliegen beispielsweise einem MWST-Satz von 2.5%.

Bei der Renovationsrechnung der Gastgeberwohnung sollte aufgrund des nicht berechtigten Vorsteuerabzugs ein separates Baukonto geführt werden.

Die Kurtaxe ist ein Nicht-Entgelt und daher nicht steuerbar und nicht berechtigt zur Vorsteuerkürzung.

12 Die Empfehlung an den Auftraggeber.

Zunächst bedanken wir uns für die Möglichkeit, an einem solch besonderen Projekt arbeiten zu dürfen und Erlerntes in einen praxisnahen Fall umzusetzen. Die Zeit war für uns sehr lehrreich. Die erfolgreiche Umsetzung eines so anspruchsvollen Projekts war für unser Team herausfordernd und lehrreich zugleich.

Für die aussichtsreiche Realisierung des Projekts Posta Liun ist es vor allem wichtig, die geplanten Investitionen vollumfänglich durchzuführen. Auch wenn zu Beginn das Aufbringen der nötigen Gelder schwierig werden könnte, müssen insbesondere die Investitionen in das Haupt- und Nebengebäude sowie die Dependance unmittelbar getätigt werden. Nur so kann sich das neue Posta Liun von der Vergangenheit lösen und einer erfolgreichen Zukunft entgegenblicken. Damit wird die Basis für ein nachhaltiges Wirtschaften an diesem verkehrsreichen Standort gelegt.

Um die Zusammenarbeit mit dem Parc Ela weiter zu stärken, ist es wichtig die umliegende Natur und die damit verbundene Ruhe in das Projekt Posta Liun einzubinden. Der Piz Platta liegt direkt vor der Haustür und zahlreiche Wanderwege führen an Mulegns vorbei oder durchqueren den Ort. Auch Giovanni Segantini, dem wir ein Themenzimmer gewidmet haben, gebührt eine einzigartige Wanderroute. Dieser Wanderweg, inspiriert vom italienischen Maler, führt durch die einmaligen Engadiner und Sursetter Gebirgslandschaft direkt an Mulegns vorbei. Mit der Sanierung des Hauses kann auch das Posta Liun mit gelebter Geschichte des Künstlers aufwarten und besser in den Wanderweg integriert werden.

In die Überlegungen zu unserem Businessplan beziehen wir bereits einen Beitritt zu den Swiss Historic Hotels mit ein, um mit dieser Vereinigung für authentisch historische Hotels und Restaurants die Positionierung des Posta Liun zu stärken. Eine Kooperation mit anderen Hotels mit ähnlichen Strukturen wäre ausserdem denkbar. Mit dieser Art von Zusammenarbeit wird der neue Auftritt des Posta Liun manifestiert, Synergien können aufgebaut sowie genutzt, und unsere neu definierte Zielgruppe kann direkter angesprochen werden.

Die potentiellen Mitarbeitenden sollten gezielt für die Bedürfnisse des Posta Liun rekrutiert werden. Besonders wichtig sind die regionale Verbundenheit jedes einzelnen, der Wille gemeinsam an einem Strang zu ziehen, und die Identifizierung mit dem Haus und seiner Verknüpfung historischer Werte mit modernen Einflüssen. Nur so kann gewährleistet werden, dass sich die Mitarbeitenden auch länger an das Posta Liun gebunden fühlen und auf lange Sicht ihr authentisches Engagement in den Betrieb einbringen. Des Weiteren ist die Offenheit, vor allem bei den Gastgebern, für vielseitige, flexible Einsätze im Posta Liun essentiell.

Während der Arbeit am Projekt des Posta Liun wurden wir bereits vom Prinzen wach geküsst und sehen das Posta Liun schon vor Augen. Eine Umsetzung unseres Projekts würde nicht nur das Posthotel Löwen sondern auch die Gemeinde, die Region sowie den Parc Ela aufwerten und für zukünftige touristische Entwicklungen erschliessen.
Wir sind überzeugt, dass das Posta Liun mit unserem Konzept erfolgreich wirtschaften kann und wünschen unserem Auftraggeber, Herrn Andrin Willi, sowie dem Geschwisterpaar Willi alles erdenklich Gute für die Zukunft des Posta Liun.

13 Die Reflexion.

Der Auftakt.

Die Fahrt mit dem Car nach Mulegns in den Bündner Alpen war geprägt von spannenden Momenten, steigenden Erwartungen und einem Funken Ungewissheit, wohin uns diese Reise wohl führen mag. Zunächst durften wir in Savognin einen ersten Vorgeschmack der Köstlichkeiten der Region bei einem

reichhaltigen Steh-Lunch geniessen. Kulinarisch gestärkt ging die Fahrt weiter in das ca. 10 Kilometer entfernte Mulegns.

Angekommen in Mulegns, der kleinsten politischen Gemeinde Graubündens, wuchs die Spannung in jedem einzelnen, denn bereits von aussen gewannen wir einen ersten Eindruck über den leicht maroden Zustand der historischen Gemäuer. Im Speisesaal des Posthotel Löwen wurden wir nochmals begrüsst und erhielten eine Darstellung der Ausgangslage von unseren Dozenten der SHL, von Herrn Andrin Willi (Auftraggeber) sowie von Frau Ludmila Seifert (Heimatschutz) und Herrn Dieter Müller (Parc Ela). Im Anschluss konnten wir bei einem Rundgang durch das Hotel und die Gemeinde die Begebenheiten genauer begutachten und die gewonnen Eindrücke auf uns wirken lassen. Wir fühlten uns wie auf einer Zeitreise in die Vergangenheit, als wir durch zum Teil gut erhaltene Zimmer, aber auch durch Räume gingen, an denen der Zahn der Zeit kräftig genagt hat. Wir mussten schon bald feststellen, dass dieses Projekt kein leichtes wird und wir mit einigen Hürden rechnen müssen. So ist die Julierstrasse direkt vor der Haustür des Hotels, welche auch der Ausgangspunkt für unseren Heimweg war, nur einer der schwerwiegenden Faktoren, die es in unsere Überlegungen einzuschliessen galt. Knapp vor der Hausmauer passieren in Spitzenzeiten täglich bis zu 6000 Fahrzeuge. Ist dies nun Unheil oder Gunst, fragte sich mitunter jeder einzelne auf der Fahrt zurück nach Luzern.
Bei einem kulturellen Quantensprung trafen wir uns noch am gleichen Abend in einem indischen Restaurant in Luzern, um unsere gewonnenen Eindrücke auszutauschen und die ersten Ideen zu kreieren.

Die erste Etappe im Gruppenverband.

Am ersten Tag nach der Eröffnung der Diplomarbeit bezogen wir unseren Gruppenraum im Pavillon. Bereits am Abend zuvor sammelten wir die ersten Impulse. Nachdem sich jeder noch weitere Gedanken über die Umsetzung des Projekts gemacht hatte, trugen wir die Grundvorstellungen zusammen und notierten diese ohne detaillierte Wertung. Jeder einzelne durfte ununterbrochen seine Vorstellung einbringen und seinen Gedankengang abschliessen. Das war ein wichtiger Aspekt in unserer Gruppe, denn nur der respektvolle Umgang mit jeder einzelnen Idee würde zur Akzeptanz gegenüber Ideen eines anderen führen.
Waren die vorgetragenen Ideen einmal verknüpft, kamen wir relativ schnell zu dem Entschluss, dass das Haus eine grundlegende Sanierung benötigt und wir die Historie mit der Moderne verschmelzen lassen wollen. Es fragte sich aber noch, wie wir die Gemeinde bzw. die Region vermehrt mit einbeziehen wollten. Soll nun ein Erlebnispark geschaffen werden? Wie stehen die noch bestehenden Einwohner der Gemeinde Veränderungen gegenüber? Können wir etwas Grosses wagen oder konzentrieren wir uns lieber auf das Kernprojekt – das Posthotel Löwen? Um eine Lösung auf all die Fragen zu finden, sahen wir uns gemeinsam die Dokumentation auf 3SAT an, „Mulegns, das Dorf, in dem niemand hält“ (Sendung vom 06.04.2013). Hatten wir erst mal den Schock über die prekäre Situation des Dorfes verdaut, versuchten wir uns gegenseitig zu motivieren und schafften es somit mit weiteren neuen Impulsen an das Projekt heranzutreten.

Nach dem ersten Tag und neun rauchenden Köpfen arbeiteten wir auch am Folgetag im Gruppenverband, um die definierten Ideen weiter auszufeilen und für alle gleichermassen greifbar zu visualisieren. Es wurde eine Rohform des Nutzungskonzepts ausgearbeitet und detaillierte Informationen für alle auf Flip-Charts festgehalten. Diese galten als konstanter Anhaltspunkt, damit alle während der anstehenden Arbeiten in den einzelnen Vertiefungsfachgruppen die gleiche Stossrichtung verfolgten. Ausserdem gaben wir unserem Baby einen Namen: Das Posta Liun. Erschaffen nach einem kurzen, knackigen Brainstorming und anschliessender demokratischen Abstimmung. Der Name Posta Liun lag am Ende eindeutig vorne. Wir sind begeistert von diesem Eigennamen, da er die rätoromanische Sprache neu, kreativ, fantasievoll und gewagt interpretiert und unsere Arbeit an diesem Projekt wiederspiegelt.

Am Ende des zweiten Tages nach der Diplomeröffnung hatten alle das gleiche Bild vor Augen. Wir waren motiviert vor allem das Posta Liun neu herauszuputzen, damit der unermessliche historische Wert des Gebäudes erhalten bleibt. Die Gemeinde sowie die Region liessen wir dabei nicht ausser Acht. So hielten wir parallel fest, dass diese über die Förderung des Erhalts seltener, alter Pflanzensorten (ProSpecieRara) komplett integriert werden sollen, sodass eine Agrarkultur fast wie in alten Tagen entsteht. Die Gemeinde kann so auf lange Sicht die Wirtschaftlichkeit durch Urproduktion verbessern und der Region einen erheblichen Vorteil verschaffen.

Das Arbeiten in den einzelnen Vertiefungsfachgruppen.

Nach ausgezeichneter Vorbereitung durch die vorangegangene Projektarbeit, waren die einzelnen Teams bereits bestens aufeinander eingespielt. Einer relativ reibungslosen Aufnahme der Arbeit stand somit nichts im Wege. Es wurde produktiv und effizient gearbeitet. Damit dabei keine Aufgaben vergessen wurden, griffen wir auf Hilfsmittel wie „Google Drive“ zurück. Ein schneller Überblick über die bereits erledigten und noch zu bearbeiteten Aufgaben war so jederzeit möglich. Zusätzlich erkundigten wir uns immer wieder bei den anderen Kleingruppen, ob jeder gut voran kommt oder eventuell Unterstützung benötigt wird. Unser Zeitplan war konstant auf einem Flip-Chart präsent, den internen Abgabetermin stets im Visier. Alle Gruppen teilten sich ihre Zeit bestens ein, wodurch ein Erreichen der internen Ziele gewährleistet wurde.

Die Schwierigkeiten und deren Lösungen.

Die grösste Schwierigkeit, welche uns wahrscheinlich über die ganze Zeit hinweg begleitete, war sicherlich die scheinbar aussichtslose Situation des Posthotel Löwen und der Gemeinde Mulegns. Konstante gegenseitige Motivation und das Herauskitzeln von kreativen Lösungsansätzen in allen Bereichen waren daher unerlässlich. Durch die Harmonie in unserem Team, die gegenseitige Unterstützung und den steten Antrieb untereinander gelang es uns den Fokus auf „unser“ Posta Liun zu legen, sodass sich ein relativ konstanter Fortschritt in unserer Arbeit einstellte. Auch wir glauben an den Prinz und benennen gern ein Zimmer in unserem Posta Liun nach ihm.

Eine besondere Herausforderung war der Umgang mit der Finanzierung des Projekts. Es wurde einiges an Zeit investiert die Möglichkeiten der Finanzierung zu erforschen, aufzudecken und einigermassen realistisch aufzustellen. Durch den daraus resultierenden Mehraufwand mussten die anderen Gruppenmitglieder ein grösseres Pensum auf sich nehmen, was jedoch ohne Murren zu vereinbaren war. Die Toleranz gegenüber der Arbeit des anderen, der Wille sich gegenseitig unter die Arme zu greifen und auch der Zusammenhalt in unserem Team haben sich während dieser Arbeit als enorme Stärke erwiesen.

Die Schlussfolgerung für den eigenen Lernprozess.

Die Vorsätze für die Konzipierung unserer Diplomarbeit haben wir mit Erfolg eingehalten und konsequent umgesetzt. Dank eines verbesserten Zeitmanagements stellten wir rasch fest, wie wichtig der Überblick über bereits erreichte Ziele ist. Das solchermassen visualisierte Vorankommen spornte die Gruppe an und motivierte gleichzeitig zu weiterem Fortschritt. Wir hatten alle Freude an unseren Aufgaben, was für eine gelungene Arbeit essentiell ist. Anerkennung und Respekt generierten Leistung und Motivation.

So bleibt das Fazit aus unserer Diplomarbeit - werden erlangte Erkenntnisse zielstrebig umgesetzt, bleibt der Erfolg nicht aus.

14 Die Quellen.[38]

Die Zukunft des Ferienreisens – Trendstudie besucht 11.04.13
http://goo.gl/sBBol

BAK Prognosen für den Schweizer Tourismus – Ausgabe Oktober 2012, besucht 11.04.13
http://goo.gl/YDaZ2

Marktforschung Graubünden – Monitor Zielmarktpotential und –entwicklung, veröffentlicht Dezember 2012
http://goo.gl/FES3Z

5. Bündner Tourismusforum – Institut für Tourismus und Zeitforschung, veröffentlicht 7. Dezember 2012
http://goo.gl/Z7mcr

Wikipedia: Soziale Isolation, besucht 11.04.13
http://goo.gl/jCRc8

Wahre Authentizität und ihre Inszenierung, besucht 11.04.13
http://goo.gl/cZ92y

Amt für Wirtschaft und Tourismus, veröffentlicht 5.12.2012
http://goo.gl/hm9Sh

Travel Gold Rush 2020, besucht 13.04.13
http://goo.gl/ipg1x

GDI, Musik ja, Unterwäsche nein, besucht 11.04.13
http://goo.gl/89vkE

Schweiz Tourismus: 10 Trends, die den Schweizer Tourismus mittelfristg beeinflussen, besucht am 10.4.2013
http://goo.gl/MeSpV

www.wandern.ch, besucht am 11.04.2013
http://goo.gl/s31Gx

Das Sportverhalten der Schweizer Bevölkerung, veröffentlicht 18.07.2012
http://goo.gl/BAMCc

südostschweiz.ch, besucht 11.04.13
http://goo.gl/Joeo7

Staatssekretariat für Wirtschaft Konjunkturprognosen, besucht 10.04.13
http://goo.gl/gLxsJ

Bündner Heimatschutz, besucht 10.04.13
http://goo.gl/6XxDl

Tarifbroschüre Radio Grischa, besucht 11.04.13
http://goo.gl/VVuS1

Radio 24 Zürich Spot-Tarife 2013, besucht 11.04.13
http://goo.gl/cG9HV

Radiowerbung braucht keine Aufmerksamkeit, besucht 13.04.13
http://goo.gl/RZ8QT

Kurz, knapp und prickelnd – die richtige Radiowerbung, veröffentlicht 22. Juli 2009
http://goo.gl/yH1sP

[38] Um eine bessere Lesbarkeit zu gewährleisten, wurden die Internetlinks mittels Google URL Shortener gekürzt.

Hoteljob, besucht 08.04.13
http://goo.gl/V2HXB

Kennzahlen Hotellerie / Hotellerie Suisse, besucht 10.04.13
http://goo.gl/82UMM

TripAdvisor, besucht **11.04.13**
http://goo.gl/uCENg

Zentralwäscherei Chur, Herr Claudio Hauser, besucht 11.04.13
http://goo.gl/4J3Up

Holzzuber, besucht 09.04.13
http://goo.gl/KkpIu

Ferienkalender, besucht 10.04.13
http://goo.gl/S500y

Stiftungen, recherchiert 10.04.13
Ulrico Hoepli-Stiftung (CSS Group)
Zweck: Engagement in kulturelle Werte der Schweiz. (Baudenkmäler, bewegliches Kunst- und Kulturgut)
Credit Suisse Group, Ressort GHF martin.trachsler@credit-suisse.com

Stiftung Pro Patria
Zweck: Zur Förderung von Projekten der Kulturpflege und für soziale Zwecke
www.propatria.ch

Bundesamt für Kultur (BAK)
Zweck: Verantwortlich für die Förderung und Erhaltung kultureller Vielfalt. Unterstützt die Denkmalpflege und engagiert sich in der kulturellen Bildung.
www.bak.admin.ch, info@bak.admin.ch

Stiftung pro Flims
Zweck: Förderung einer multioptionalen Angebotsentwicklung im Tourismus- und Freizeitbereich.
gemeinde@flims.gr.ch

Kanton Graubünden, Kulturförderung
Zweck: Erhaltung und Förderung der kantonalen Dreisprachigkeit sowie die wissenschaftliche Erforschung des Kultur- und Lebensraums Graubünden.
www.kulturfoerderung.gr.ch/

Stiftung Martin-Peter Enderlin
Zweck: Bezweckt die Förderung und Erhaltung Walserischer Kultur in Graubünden.
www.walserverein-gr.ch

Vitra Design Stiftung
Zweck: Förderung des Bewusstseins für Kunst, Design und Architektur.
c/o Fehlbaum & Co., Klünenstrasse 22, 4127 Birsfelden/BL

Finanzgeber, recherchiert 10.04.13
Graubündner Kantonalbank
Kontakt telefonisch / indikative Angaben / www.gkb.ch

Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit
www.sgh.ch

Denkmalpflege des Kantons Graubünden
www.denkmalpflege.gr.ch

Timo Albiez: Skript „Strategisches Management“

Schweizerische Hotelfachschule Luzern Schuljahr 2012/2013

Timo Albiez: Skript „Marketing 2“
Schweizerische Hotelfachschule Luzern

Christa Augsburger: Skript „Personalmanagement“
Schweizerische Hotelfachschule Luzern Schuljahr 2012/2013

Valérie Burnier:Skript „Betriebsorganisation“
Schweizerische Hotelfachschule Luzern Schuljahr 2012/2013

Valerie Karlen: Skript „Finanzmangement“
Schweizerische Hotelfachschule Luzern Schuljahr 2012/2013

15 Das Anhangsverzeichnis.

I Das Marketing. I

I.I Die Grundrisspläne. I

I.II Die Menükarte. VII

I.III Die SWOT-Matrix. VIII

I.IV Die Segmentierung. IX

I.V Der Kommunikationsplan. X

I.VI Die Webseite. XI

II Das Personal. XII

II.VII Die Einsatzplanung. XII

II.VIII Das Vorstellungsgespräch. XIV

II.IX Der Job Contract. XV

II.X Das Einführungskonzept. XVI

II.XI Der Einführungsplan. XVII

II.XII Die Checkliste „Alte Schmiede“. XVIII

II.XIII Der Beurteilungsbogen. XIX

II.XIV Der kollektive Entwicklungsplan. XXI

II.XV Das Personalbudget. XXI

III Die Finanzen. XXIII

III.XVI Die Planerfolgsrechnung. XXIII

III.XVII Die Spartenrechnung. XXIV

III.XVIII Die Investitionen und die Finanzierung. XXV

III.XIX Die Planbilanz. XXVI

III.XX Die DCF und die EVA-Bewertung. XXVII

III.XXI Der Liquiditätsplan. XXVIII

III.XXII Der Nachfrage-Kalender. XXIX

I Das Marketing.

I.I Die Grundrisspläne.

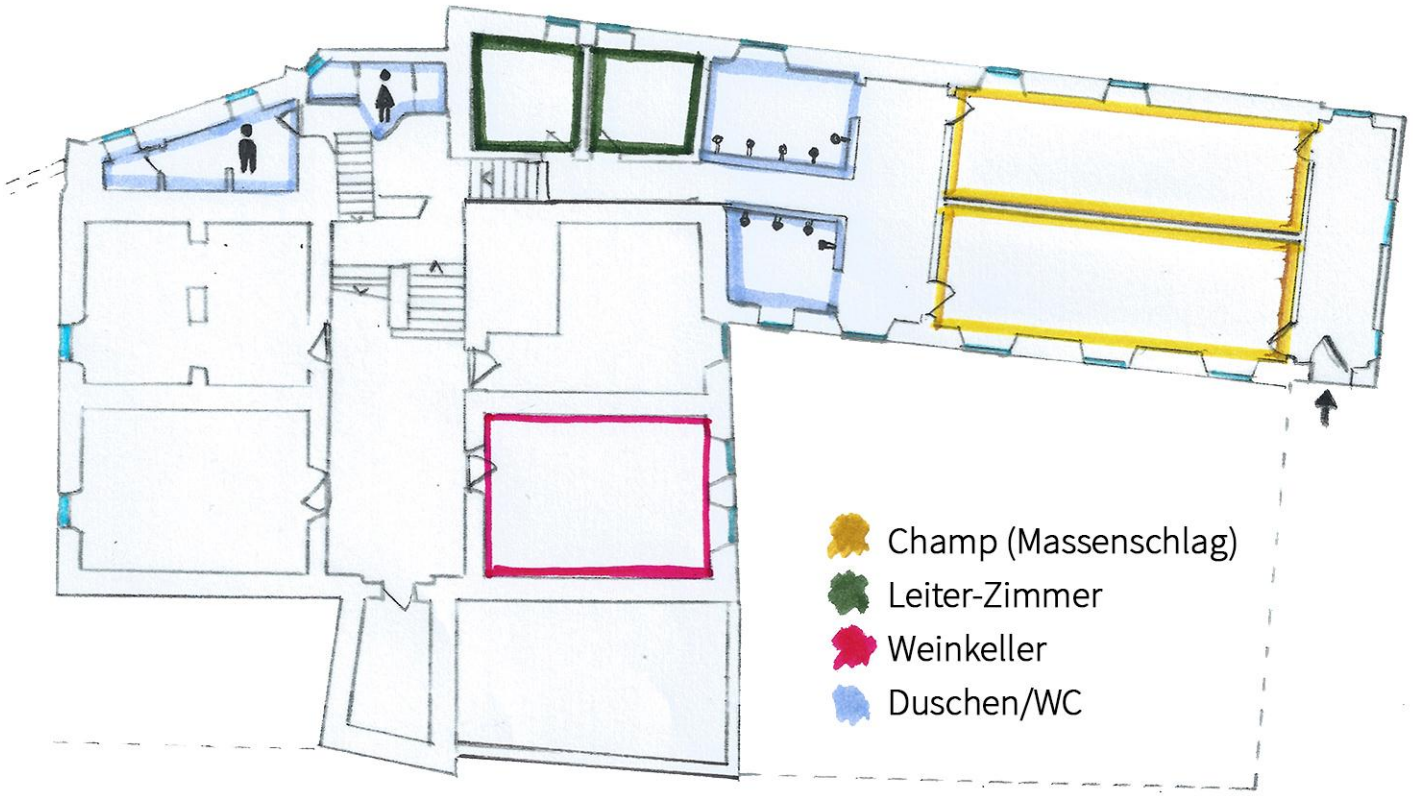


Abbildung 28: Das Untergeschoss.

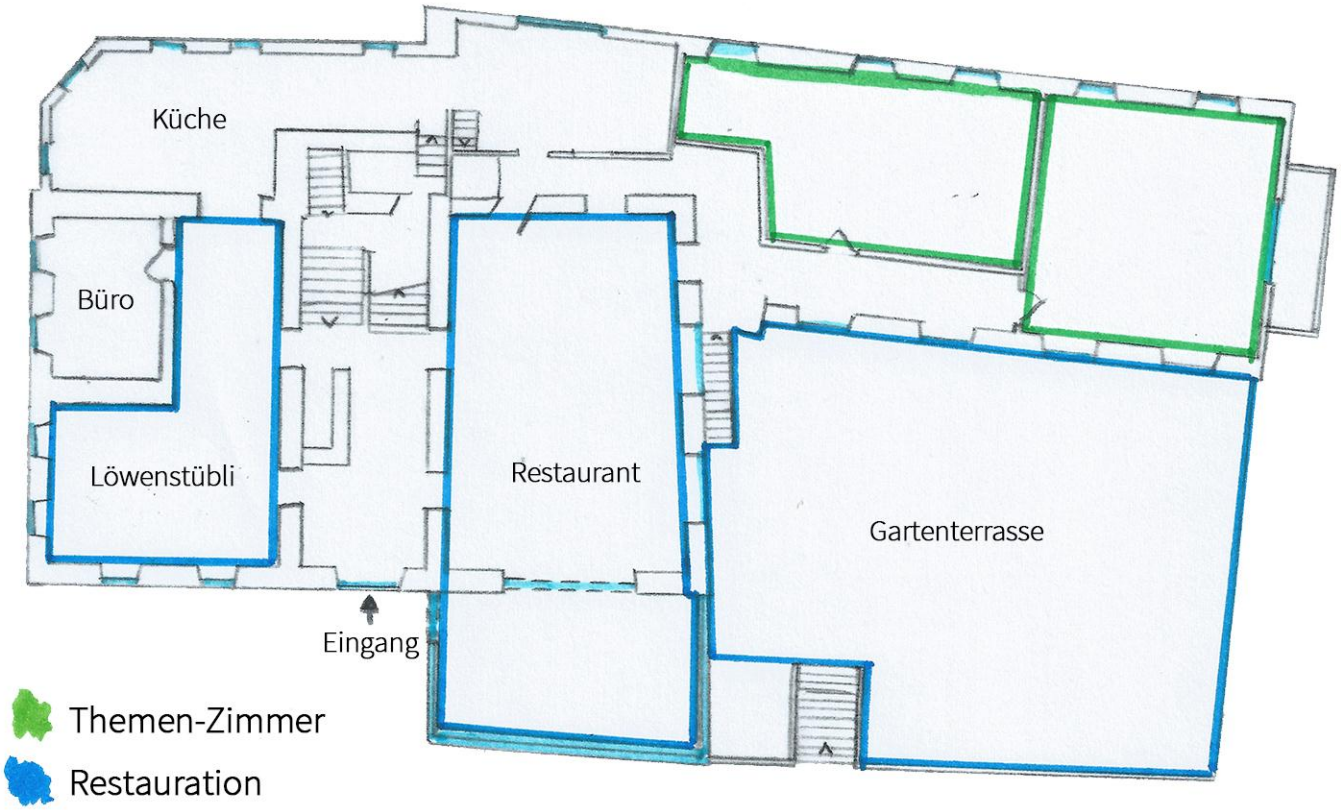


Abbildung 29: Das Erdgeschoss.

Abbildung 30: Das 1. Obergeschoss.

Abbildung 31: Das 2. Obergeschoss.

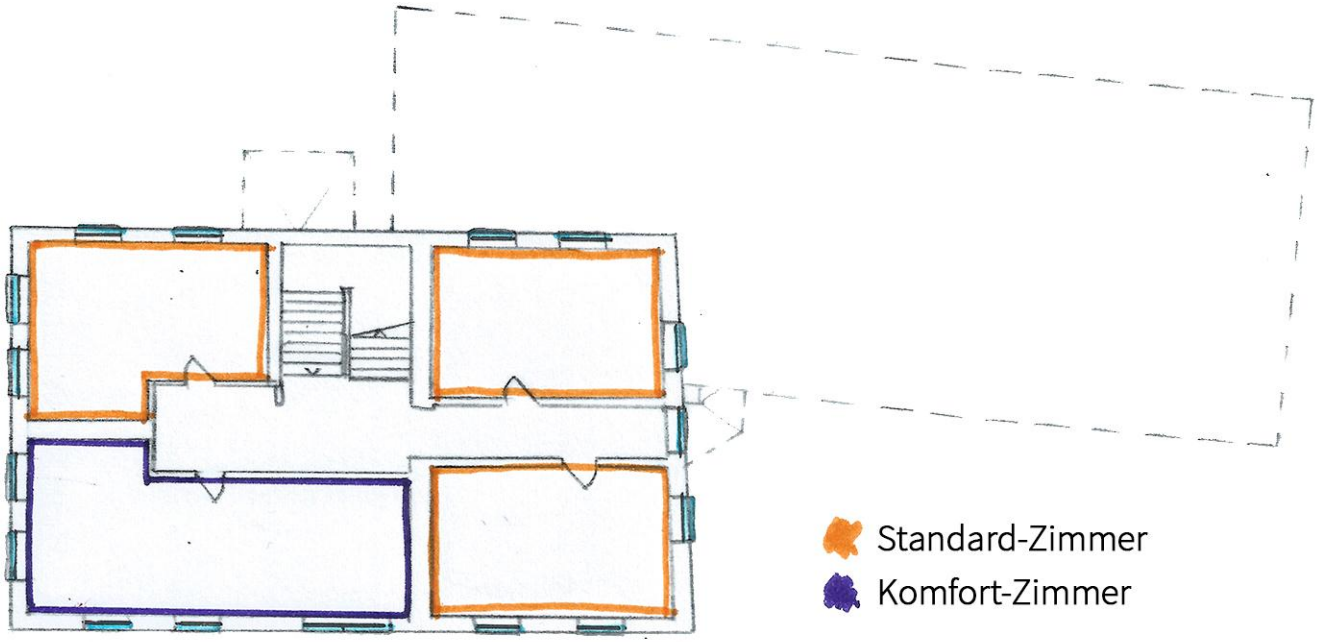


Abbildung 32: Das 3. Obergeschoss.

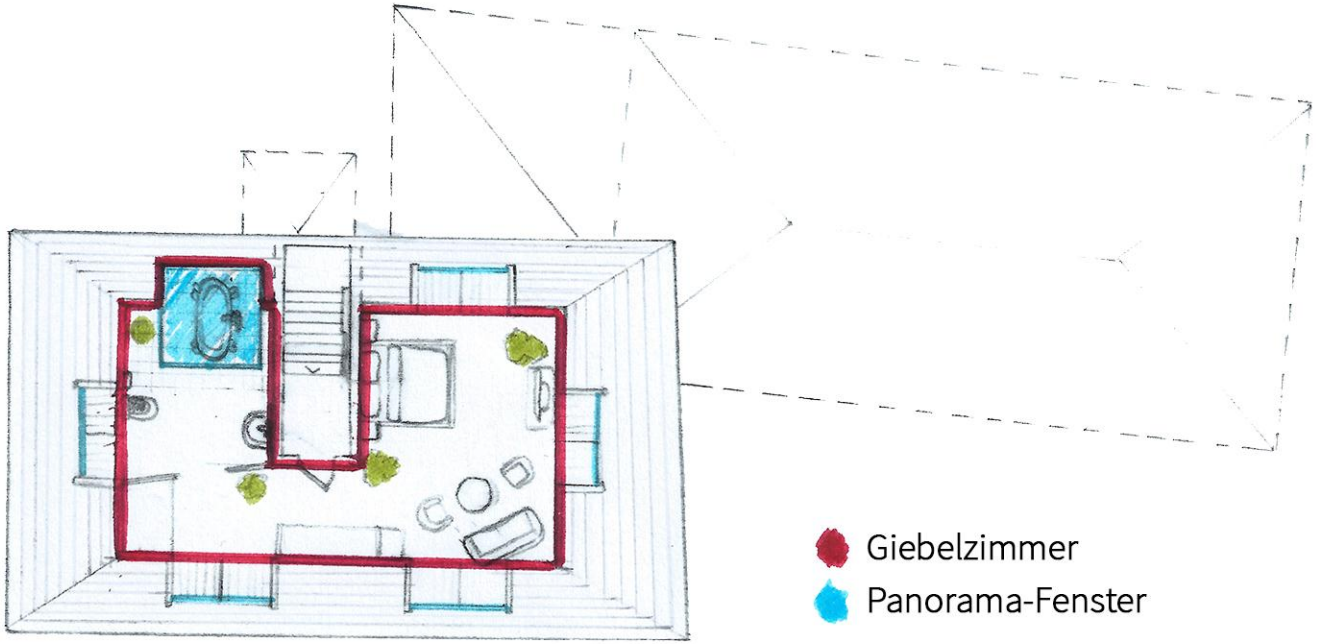


Abbildung 33: Das Dachgeschoss.

I.II Die Menükarte.

Posta Liun		Posta Liun	
Zum Einstieg…		**Aus der süssen Ecke…**	
Blattsalat mit Dörrfrüchten und gerösteten Baumnüssen, serviert in der Schüssel	CHF 9.50	Crèmeschnitte am Meter	CHF 8.50
Alpkäse mit dreierlei Bündner Fleischspezialitäten und Hausbrot	CHF 19.50	Hausgemachte Nusstorte im Glas mit Doppelrahmglace	CHF 9.50
Bündnerfleisch Carpaccio mit gehobeltem Bergkäse	CHF 17.50	Dessertvariation Posta Liun	CHF 10.50
Forellenaufstrich mit geröstetem Hausbrot und Salat	CHF 16.50		
Bündner Gerstensuppe nach altem Rezept mit Puschlaver Roggenbrotschnitte	CHF 9.50	**Heutiges Tagesmenu** Posta Liun Salat mit gerösteten Hausbrotwürfel	CHF 18.00
Churer Rieslingsuppe mit Rauchspeckspiessli	CHF 10.50	Leicht gebundene Rindskraftbrühe mit Capuns	
Aus der Hauptküche…		Engadiner Wurst und Speck mit Kartoffelspalten+ und Senfsauce	
Maluns mit Alpkäse und hausgemachtem Apfelmus	CHF 23.00		
Würzige Mangoldpizokels Mit Speckwürfeln, frischen Kräutern und geröstete Zwiebeln	CHF 24.00	**Menu Table d’hôte** Mulegnser Heusuppe mit Karoffelknusperli oder Salat mit Birnen und Savogniner Geisskäse	CHF 55.00
Capuns nach „Originalrezept“ Mit Speck, Trockenfleisch und frischen Kräutern, eingewickelt in Mangoldblätter, serviert an leichter Rahmsauce	CHF 25.00	In Veltliner Rotwein gebeiztes Rindfleisch mit Tatsch und Pilze	
Geräucherte Engadiner Hauswurst mit Rösti und Dörrbirne	CHF 29.00	Hausgemachter Apfelkuchen mit Bündner Nusstorten Glace und Williamsschaum	
Cordonbleu mit Bündner Rohschinken, Bergkäse und lauwarmen Kartoffelsalat	CHF 31.00		

Abbildung 34: Die Menükarte.

I.III Die SWOT-Matrix.

	Chancen	Risiken
Stärken	Stärkerer Ausbau der Nahnaturerlebnisse Trend „Authentizität“ Trend „Zurück in die Natur“ Trend „Begegnung“ Nähe zu unberührter Natur Authentischer Betrieb mit langer Geschichte Kooperation mit dem Naturpark Ela Begegnungen werden durch verschiedene Möglichkeiten geboten	Viel Lärm, Gefährdung durch Verkehr Viel Zufluss an Passanten durch Durchfahrtsstrasse
Schwächen	Bekanntheitsgrad des historischen Gebäude Neues Gastgeberpaar mit Einsatz und Elan Alte Bausubstanz, sanierungsbedürftig Fehlender Elan auf Seiten der Gastgeber Finanzstruktur ist sehr wage	Grosse Konkurrenz durch Nachbargebiete Trend „Kidfluence“: Beeinflussung durch Kinder Schwerer Stand durch langjährige Vernachlässigung Wenig spannende Infrastruktur für Kinder

Abbildung 35: Die SWOT-Matrix.

I.IV Die Segmentierung.

Die Beherbergung.

	Ausflugshungrige Individual-gäste / Best Agers	Familien mit Kindern	Gruppen	Durchreisende
Standardzimmer	X			X
Komfortzimmer	X	X		X
Themenzimmer	X	X		X
Giebelzimmer	X	X		X
Champ	X	X	X	

Tabelle 15: Die Segmentierung - die Beherbergung.

Die Restauration.

	Ausflugshungrige Individual-gäste / Best Agers	Familien mit Kindern	Gruppen	Durchreisende
Restaurant Posta Liun	X	X		X
Gartenterrasse	X	X	X	X
Table d’hôte	X	X	X	

Tabelle 16: Die Segmentierung - die Restauration.

Das Zusatzangebot.

	Ausflugshungrige Individual-gäste / Best Agers	Familien mit Kindern	Gruppen	Durchreisende
Alte Schmiede	X	X	X	
Posta Consum	X	X		X

Tabelle 17: Die Segmentierung - das Zusatzangebot.

I.V Der Kommunikationsplan.

	Medium	Publikationseinheit und -rhytmus	Kosten	Kontrolle
Online & Social Media	Webseite	Konzipierung, Aufbau und Hosting[39] News- und Blogeinträge, alle zwei Wochen (intern)	CHF 15‘000	Anzahl Besucher, gemessen mit Google Analytics
	Youtube	Zwei- bis dreiminütiges Tagebuch-Video, einmal wöchentlich	CHF 1‘500	Anzahl Views
	Facebook	Bilder, Videos, Events, tägliche Posts (intern) Wettbewerbe, einmal monatlich	CHF 4‘000	Anzahl Likes Anzahl Wettbewerbteilnehmer
Artist of the year	Wand des Posta Consum Menükarten Guest Checks Etiketten	Einmal jährlich, für das ganze Jahr, erstmals am Eröffnungswochenende, Einfluss auf Corporate Design	CHF 35‘000	Direktes Feedback, Medienpräsenz
Radio	Radio Grischa	Spot zu 20 Sekunden, fünfmal täglich, zwei Wochen (wochentags und samstags), Juni 2014	CHF 4‘800[40]	Einschaltquoten
	Radio 24 Zürich	Spot zu 20 Sekunden, fünfmal täglich, zwei Wochen (wochentags), Mai 2014	CHF 30‘000[41]	Einschaltquoten
Plakatkampagne[42]	Plakate	F12-Plakate, 2km vor und nach Mulegns, ganzjährig Flyer-Plakate in den Bergbahnen von Savognin und Bivio	CHF 9‘700 CHF 5‘000	Direktes Feedback Anzahl Besucher auf Landing Page des QR-Codes
Print	Prospekte Menükarten	Hotelprospekte, A5, einmal jährlich Intern gestalten und drucken, je nach Angebot	CHF 5‘000	
Events	Eröffnungsevent	23. -24. Mai 2014, mit Live-Painting und grossem Fest	CHF 30‘000	Direktes Feedback, Medienpräsenz
Total			CHF 140‘000	

Tabelle 18: Der Kommunikationsplan.

[39] Verwendung der Google Business Solution http://goo.gl/shQZH
[40] Quelle: Tarifbroschüre Radio Grischa, besucht 11.04.13 http://goo.gl/VVuS1
[41] Quelle: Radio 24 Zürich Spot-Tarife 2013, besucht 11.04.13 http://goo.gl/cG9HV
[42] Mit Einbezug des Artist of the year

I.VI Die Webseite.

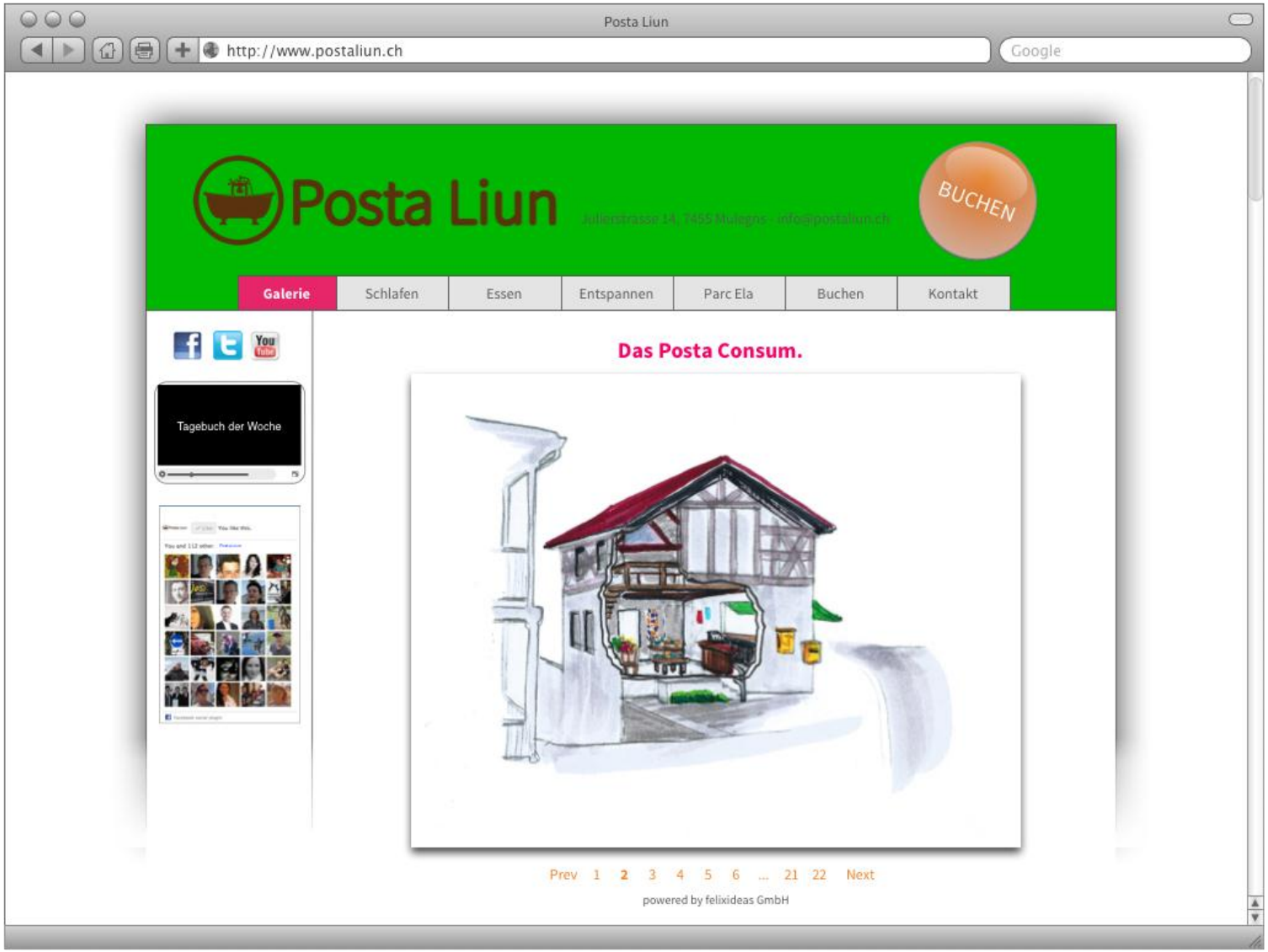


Abbildung 36: Die Webseite www.postaliun.ch

II Das Personal.

II.VII Die Einsatzplanung.

Dienstplan bei starker Auslastung							
	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag	Samstag	Sonntag
Gastgeber Front	G	D	B	Frei	1/2 G	G	D
Gastgeber Küche	Frei	F	F	F	F	F	F 1/2
Réceptionist	B	B 1/2	Frei	B	B	B	B
Koch	G	G	G 1/2	Frei	G	G	G
Hilfskoch 1	D	D	E	D	Frei	Frei	G
Hilfskoch 2	F	Frei	Frei	G	D	D	C
Servicemitarbeiter EFZ	E	E	E	H	Frei	1/2 D	D
Servicemitarbeiter	Frei	Frei	A	A	A	A	A
Servicepraktikant	A	A	Frei	1/2 G	H	E	E
Reinigungskraft 100%	B	B	B	Frei	1/2 B	B	B
Reinigungskraft 40%	Frei	Frei		B	B	B 1/2	
Verkäufer 80%	C	C	C	C	Frei	1/2 C	Frei
Verkäufer 60%	Frei	Frei			C	C	C
Dienstplan bei mittlerer Auslastung							
	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag	Samstag	Sonntag
Gastgeber Front	F	B	B	Frei	Frei	G	G
Gastgeber Küche	Frei	G	G	G	G	D	Frei
Réceptionist	B	Frei	Frei	B	B	B	B
Koch	G	G	Frei	Frei	G	G	G
Hilfskoch 1	D	D	D	D	Frei	Frei	G
Hilfskoch 2	Frei	Frei	G	G	D	G	B
Servicemitarbeiter EFZ	H	Frei	Frei	H	H	H	D
Servicemitarbeiter	Frei	A	A	A	A	A	Frei
Servicepraktikant	A	E	E	Frei	Frei	C	A

Reinigungskraft 100%	B	B	B	Frei	Frei	B	B
Reinigungskraft 40%	Frei	Frei		B	B		
Verkäufer 80%	C	C	C	C		Frei	Frei
Verkäufer 60%	Frei	Frei			C	C	C
Dienstplan bei schwacher Auslastung							
	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag	Samstag	Sonntag
Gastgeber Front	Frei	G	B	B	B	B	Frei
Gastgeber Küche	Frei	Frei	G	G	G	G	B
Réceptionist	B	B	Frei	Frei	C Laden	C Laden	C Laden
Koch	G	G	Frei	Frei	G	G	G
Hilfskoch 1	D	D	C	C	Frei	Frei	G
Hilfskoch 2	Frei	Frei	G	G	D	D	B
Servicemitarbeiter EFZ	E	Frei	Frei	H	H	H	D
Servicemitarbeiter	Frei	A	A	A	A	Frei	Frei
Servicepraktikant	A	E	E	Frei	Frei	A	A
Reinigungskraft 100%	B	B	Frei	Frei	Frei	B	B
Reinigungskraft 40%	Frei	Frei	B 1/2	B 1/2	B 1/2		
Verkäufer 80%	C	C	C	C		Frei	Frei
Verkäufer 60%	Ferien	Ferien	Ferien	Ferien	Ferien	Ferien	Ferien

Legende			
A	06.30 - 15.30 Uhr	E	14.00 - 23.00 Uhr
B	08.00 - 17.00 Uhr	F	08.00 - 14.00 Uhr / 18.00 - 21.00 Uhr
C	09.00 - 18.00 Uhr	G	10.00 - 14.00 Uhr / 17.00 - 22.00 Uhr
D	12.00 - 21.00 Uhr	H	11.00 - 14.00 Uhr / 17.00 - 23.00 Uhr

II.VIII Das Vorstellungsgespräch.

Phase	Inhalt	Hilfsmittel	Beispiel
Vorbereitung	Mitarbeitende im Betrieb über Interview informieren, Räumlichkeit vorsehen		
Begrüssung	Herzliche Begrüssung, Smalltalk und dabei einen Punkt aus dem Lebenslauf ansprechen, Ziel Nervosität des Bewerbers abzubauen	Bewerbungsdossier	Grüezi Frau/Herr Muster. Herzlich Willkommen im Posta Liun. Ihrem Lebenslauf habe ich entnommen, dass Sie im Cube in Savognin gearbeitet haben.
Gesprächsaufnahme	Kurze Konversation mit allgemeinen Fragen	Bewerbungsdossier	Waren Sie bereits einmal zu Gast in unserem Restaurant oder im Posta Consum, da Sie in Savognin leben?
Gesprächsrahmen definieren	Über Dauer und Aufbau des Interviews informieren, Hilfsmittel erläutern	Bewerbungsdossier, Stellenbeschrieb, Anforderungsprofil, Notizen	Das Interview dauert ca. eine Stunde. Wir beginnen mit dem Bewerbungsgespräch und anschliessend bringe ich Ihnen unseren Betrieb auf einer Hotelführung näher. Ich werde mir zwischendurch Notizen machen, lassen Sie sich davon nicht verunsichern.
Bewerbungsunterlagen / Fachliche Fähigkeiten	Fragen zu Unterlagen aus der Bewerbung sowie zu Aufgaben der angegebenen beruflichen Erfahrungen, Unklarheiten klären	Bewerbungsdossier, Anforderungsprofil, Notizen	Zuletzt waren Sie in einem Hotel mit über 70 Zimmern tätig. Was reizt Sie an einem kleinen Betrieb?
Soziale und persönliche Kompetenzen	Selbsteinschätzung ermitteln, Verhaltensfragen anhand Verhaltensdreieck ermitteln	Bewerbungsdossier, Anforderungsprofil, Notizen	Angenommen Sie sind an einem Nachmittag alleine im Service und ein betrunkener Gast wird laut und fängt an andere Gäste zu belästigen. Wie reagieren Sie?
Informationen	Betrieb, Organisation und Führungsstil erläutern	Organigramm, Hotelunterlagen	Im Service arbeiten wir zu dritt unter der Leitung des Gastgebers Front.
Erwartungen	Fragen des Bewerbers beantworten, Organisatorisches wie Eintrittsdatum, Probezeit klären	Notizen	Die Probezeit dauert einen Monat.
Rundgang	Hotelführung, Bekanntmachung mit Gastgeber Küche	Hotelprospekt	Darf ich Ihnen Herr Beispiel vorstellen? Er ist ebenfalls Gastgeber im Posta Liun.
Weiteres Vorgehen	Zeitliche Eingrenzung Entscheidungsfindung, Aufforderung Bewerber sich zu melden	Terminkalender	Ich danke Ihnen für das interessante Gespräch. Darf ich Sie bitten, uns bis Ende Woche Bescheid zu geben, ob Sie an der Stelle interessiert sind?

Tabelle 19: Das Vorstellungsgespräch.

II.IX Der Job Contract.

JOB CONTRACT		
Vorname, Name:		
Organisatorische Eingliederung:		
Bezeichnung der Stelle:		Gastgeber Front
Direkter Vorgesetzter:		Verwaltungsrat
Direkte Unterstellte:		Gesamtes Team
Stelleninhaber vertritt:		Gastgeber Küche
Stelleninhaber wird vertreten durch:		Gastgeber Küche
Verantwortung / Ziel	Aufw.	Leistungsstandards
Sicherstellung der optimalen Bewirtschaftung des Restaurants	50%	Umsatz von CHF 700‘000 im 1. Jahr Umsatz von CHF 1‘300‘000 im 2. Jahr Umsatz von CHF 1‘400‘000 im 3. Jahr
Kundenbeziehungsnetz aufbauen und pflegen	5%	Einhaltung des Marketingbudgets
Verkauf von Banketten	5%	Erreichung von 30 Banketten im Jahr
Events organisieren Packages erstellen	5%	Durchführung von 5 Events im Jahr Mit Packages Zimmerauslastung auf 60% zu steigern
Werbeaktivitäten Broschüren, Flyer, Inserate, Homepage	5%	Erreichung eines Bekanntheitsgrades von 2% im Kanton Graubünden
Anspruchsgruppen bearbeiten und pflegen	5%	Vorteile verschaffen durch Beziehungspflege, bessere Konditionen bei Lieferanten
Revenue- and Yieldmanagement Controlling: Korrespondenzwesen, sinnvolle Zimmerzuordnung	20%	Steigerung der Zimmerauslastung unter der Woche auf 45% Kundenzufriedenheit gewährleisten Kosten einsparen (Putzaufwand)
Rekrutierung, Personalwerbung Personalbeurteilung	5%	Personalbudget einhalten 80% positive Rückmeldungen
Kompetenzvorbehalte:	Investitionen über CHF 10'000 nur nach Rücksprache mit dem Verwaltungsrat	
Sitzungen:	Monatliche Sitzungen mit dem gesamten Team Halbjährliche Sitzung mit dem Verwaltungsrat	
Datum & Unterschrift Gastgeber: _____	Datum & Unterschrift Verwaltungsratspräsident: _____	

Tabelle 20: Der Job Contract.

II.X Das Einführungskonzept.

EINFÜHRUNGSKONZEPT				
Name		Ersteller		
Vorname		Erstelldatum/Version	01.05.2014 / 1.0	
Stellenbezeichnung		Vorgesetzter		
Eintritt		Probezeitdauer		
WANN	WAS		WER	OK
Vorbereitungsphase				
Vertragsunterzeichnung	Einholung aller Daten		Gastgeber	
Vertragsunterzeichnung	Dossier anlegen		Gastgeber	
3 Wochen vor Antritt	Individueller Einführungsplan erstellen		Gastgeber	
1 Woche vor Antritt	Arbeitsplatz vorbereiten		Gastgeber	
1 Woche vor Antritt	Garderobe und Uniform richten		Réception	
1 Woche vor Antritt	Einführungsplan verschicken		Réception	
1 Woche vor Antritt	Mitarbeitende über Neueintritt informieren		Gastgeber	
1 Woche vor Antritt	Implementierungsmittel anpassen		Gastgeber	
1 Woche vor Antritt	Namensschilder vorbereiten		Réception	
1 Woche vor Antritt	Willkommenskarte schreiben		Gastgeber	
1 Woche vor Antritt	Fringe Benefits vorbereiten		Gastgeber	
1. Arbeitstag				
08.00 Uhr	Begrüssung und Hausrundgang		Gastgeber	
09.00 Uhr	Kaffeepause im Team		Im Team	
09.30 Uhr	Abteilung kennenlernen		Gastgeber	
11.00 Uhr	Gemeinsames Mittagessen		Im Team	
11.30 Uhr	Besprechung Einführungsplan		Gastgeber	
12.00 Uhr	Einführung in Tätigkeit		Gastgeber	
15.00 Uhr	Kaffeepause im Team		Im Team	
15.30 Uhr	Angebot und Fact Sheets vorstellen		Gastgeber	
16.30 Uhr	Tagesrückblick und Administratives		Gastgeber	
Einarbeitung				
Bis Ende Probezeit	Gemäss individuellem Einführungsplan		Gastgeber	
Bis Ende Probezeit	Regelmässige Kontaktaufnahme		Gastgeber	
Probezeit-Ende				
Ende Probezeit	Rückblick auf Probezeit		Gastgeber	
Ende Probezeit	Beurteilung und weiteres Vorgehen		Gastgeber	

Tabelle 21: Das Einführungskonzept.

II.XI Der Einführungsplan.

EINFÜHRUNGSPLAN			
Name		Ersteller	
Vorname		Erstelldatum/Version	01.05.2014 / 1.0
Stellenbezeichnung	Service ungelernt	Vorgesetzter	
Eintritt am		Probezeitdauer	

Tätigkeiten	WER	NOTIZEN
1. Arbeitstag		
Begrüssung	Gastgeber	
Rundgang	Gastgeber	
Team vorstellen	Gastgeber	
Mittagessen im Team	Im Team	
Einführungsplan durchgehen	Gastgeber	
Einführung Arbeitsplatz	Gastgeber	
Einführung Serviceablauf	Gastgeber	
Angebot vorstellen	Gastgeber	
Tagesrückblick	Gastgeber	
2. Arbeitstag		
Restaurant aufdecken	Service EFZ	
Mise-en-Place vorbereiten	Service EFZ	
Einführung Tischnummern	Service EFZ	
Einführung Speiseangebot	Service EFZ	
Mitarbeit im Service	Service EFZ	
3. Arbeitstag		
Einführung Kassensystem	Gastgeber	
Einführung Reservierungssystem	Réception	
Bedienung der Kasse	Gastgeber	
4. Arbeitstag		
Tische bedienen unter Kontrolle	Service EFZ	
Einführung in das Weinangebot	Gastgeber	
5. Arbeitstag		
Erlernen der Tagesabrechnung	Service EFZ	
Bestellungen aufnehmen unter Kontrolle	Service EFZ	
Wochenrückblick	Gastgeber	
2. Arbeitswoche		
Einführung Frühstück	Service EFZ	
Wochenrückblick	Gastgeber	
3. Arbeitswoche		
Einführung Service Table d‘hôte	Service EFZ	
Wochenrückblick	Gastgeber	
4. – 7. Arbeitswoche		
Selbständiges Arbeiten in allen Bereichen	Service EFZ	
Wochenrückblick	Gastgeber	
8. Arbeitswoche		
Probezeitgespräch	Gastgeber	
Weiteres Vorgehen besprechen	Gastgeber	

Tabelle 22: Der Einführungsplan.

II.XII Die Checkliste „Alte Schmiede“.

Beschreibung: Vorbereitung und Aufräumung „Alte Schmiede“	
Geltungsbereich: Réception/Hauswirtschaft	
Erstellungsdatum: 1. Mai 2014	
Erstellt durch: Gastgeber Front	
Version: 1.0	
	Erledigt
Vorbereitung	
2 Stunden vor Reservation “ Alte Schmiede“ vorbereiten	
Aufschliessen mit Schlüssel „Schmiede“	
Links neben der Tür zwei Lichtschalter einschalten	
Holzzuber einfeuern	
Weisser Schalter rechts hinter der Sauna auf ON schalten	
Im Sommer zwei Liegestühle vor der Hütte und zwei Liegestühle in der Hütte bereit stellen	
Wasserbrunnen einschalten, kontrollieren ob genügend Becher vorhanden sind	
Regal mit Badetücher vollständig auffüllen	
Aufräumen	
Weisser Schalter rechts hinter der Sauna auf OFF schalten	
Liegestühle an der Wand rechts vom Eingang deponieren	
Lichter ausschalten	
Korb mit Tücher leeren, Tücher ins Hotel mitnehmen und in die Lingerie bringen	
Türe abschliessen mit Schlüssel „Schmiede“	
Datum :	Unterschrift MA:

Tabelle 23: Die Checkliste "Alte Schmiede".

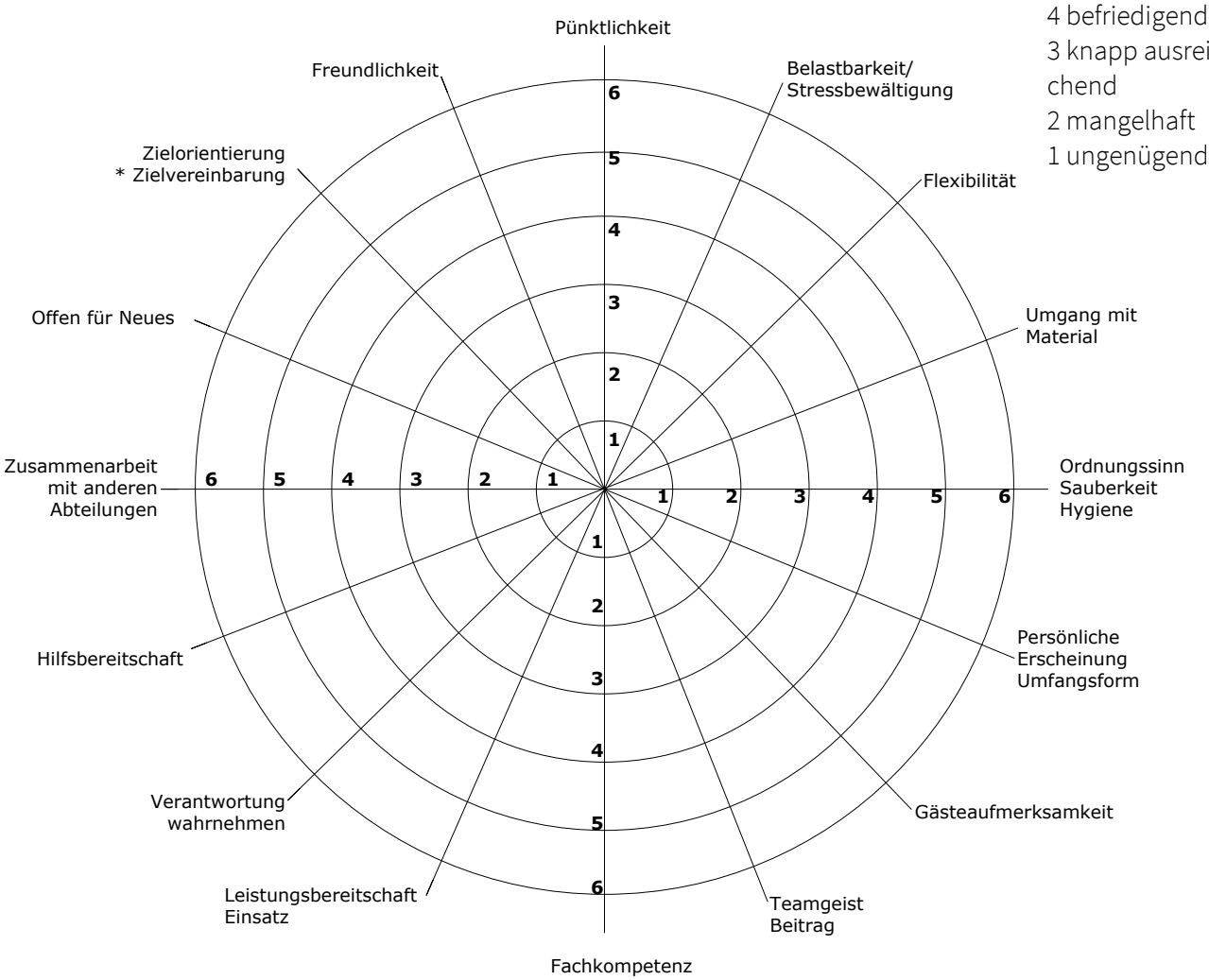
II.XIII Der Beurteilungsbogen.

Name _____
Vorname _____
Eintritt _____
Stellenbezeichnung _____
Vorgesetzter _____
Datum Gespräch _____

Als Vorbereitung für das Qualifikationsgespräch nehmen sowohl der Mitarbeiter, als auch die Gastgeber eine Erstbeurteilung vor. Im Gespräch werden dann die einzelnen Punkte besprochen und eine gemeinsame Beurteilung vorgenommen.

6 sehr gut
5 gut
4 befriedigend
3 knapp ausreichend
2 mangelhaft
1 ungenügend

Allgemein



* bezieht sich auf die vereinbarten Ziele des Vorjahres

Bemerkungen

Zielvereinbarungen

Ziel 1		Termin	Erfüllt zu %
Massnahme			

Ziel 2		Termin	Erfüllt zu %
Massnahme			

Ziel 3		Termin	Erfüllt zu %
Massnahme			

Visum

Gastgeber: Mitarbeiter:

Tabelle 24: Der Beurteilungsbogen.

II.XIV Der kollektive Entwicklungsplan.

Entwicklungsplan								
Zielsetzung	Massnahme	Methode	Zielgruppe	Pax	Zeitpunkt	Anzahl	CHF	Controlling
Fachwissen erweitern	Getränkeschulung	Interne Schulung	Service	3	02.06.2014 03.06.2014	2	900	Test mündlich
	Weinschulung	Externe Schulung	Service	3	23.06.2014 24.06.2014	2	1‘200	Test mündlich
	Käseschulung	Externe Schulung	Service & Küche	6	07.07.2014	1	600	Test mündlich
	Patisseriekurs	Externe Schulung	Küche	3	14.07.2014	1	1‘620	Diplom
	Verkaufsschulung	Externe Schulung	Service	3	09.09.2014	1	1‘500	Kennzahlen, Umsatz
	Umgang mit Reklamationen	Externe Schulung	Service	3	15.09.2014	1	2‘100	Gästefragebogen
Verbesserung Arbeitsklima	Führung & Motivation	Externer Workshop	Gastgeber	2	02.12.2014	1	2‘400	Mitarbeiterbeurteilungen
	Kommunikationsformen	Internes Coaching	alle	13	08.12.2014 09.12.2014	2	2‘600	Mitarbeitergespräch
					Kosten Total		12‘920	

Tabelle 25: Der Entwicklungsplan.

II.XV Das Personalbudget.

Personalbudget 2013/2014

Stellen	Eintritt	%	Monate	Grundlohn	Jahresgrundlohn	% Variable Lohnanteil	Variable Lohnanteil	Anteil 13.Monatslohn	AHV Bruttolohn	13 % Gesetzliche Personalnebenkosten	Betriebliche Personalnebenkosten	Total Personalkosten
Gastgeber	1. April 2014	200%	8	7'000.00	112'000.00	2% vom GOP	570.00	9'333.33	121'903.33	15'847.43	-	137'750.77
Réceptionist	1. Mai 2014	100%	7	4'300.00	30'100.00	-	-	2'508.33	32'608.33	4'239.08	-	36'847.42
Service EFZ	1. Mai 2014	100%	7	4'300.00	30'100.00	-	-	2'508.33	32'608.33	4'239.08	-	36'847.42
Service ungelernt	16. Mai 2014	100%	6.5	3'800.00	24'700.00	-	-	2'058.33	26'758.33	3'478.58	-	30'236.92
Service Praktikant	16. Mai 2014	100%	6	2'300.00	13'800.00	-	-	1'150.00	14'950.00	1'943.50	-	16'893.50
Hauswirtschaft	12. Mai 2014	140%	6.7	3'600.00	33'768.00	-	-	2'814.00	36'582.00	4'755.66	-	41'337.66
Koch EFZ	16. Mai 2014	100%	6.5	4'300.00	27'950.00	-	-	2'329.17	30'279.17	3'936.29	-	34'215.46
Hilfskoch	16. Mai 2014	200%	6.5	3'700.00	48'100.00	-	-	4'008.33	52'108.33	6'774.08	-	58'882.42
Verkäuferin Laden	16. Mai 2014	140%	6.5	3'800.00	34'580.00	1% Ladenumsatz	3'174.62	2'881.67	40'636.29	5'282.72	-	45'919.01
Total Lohnkosten		1180%			355'098.00			29'591.50	388'434.12	50'496.44	28'313.00	467'243.56

Personalnebenkosten 2013/2014

Marketing	Anzahl	in CHF	Total in CHF	Beschreibung
Bewerbungsgespräch Getränk	20	5.00	100.00	
Uniform Service	5	700.00	3'500.00	
Uniform Housekeeping	2	250.00	500.00	
Uniform Réception	1	800.00	800.00	
Geburtstagsgeschenke	8	25.00	200.00	
Geburtstagskarten	8	5.00	40.00	
Würste braten am Lagerfeuer	35	25.00	875.00	
Gemeinsames Fischen im Parc Ela	13	20.00	260.00	
Holzzuber Abend mit Röteli	13	10.00	130.00	
Fringe Benefits Mobilität - Gutschein Benzin / SBB	11	500.00	5'500.00	
Fringe Benefits Freizeit - Parc Ela für 2 Personen	13	78.00	1'014.00	Genuss mit Panorama
Fringe Benefits Freizeit - Bad Alvaneu für 2 Personen	11	54.00	594.00	Kombieintritt Bad / Sauna
Tag der offenen Tür	150	12.00	1'800.00	Apero
Total Kosten Personalmarketing			15'313.00	
Gewinnung				
Verkaufsschulung SSTH Passugg	12	40.00	480.00	Mittagsessen Studenten
Schulbeiträge Praktikanten	1	1'200.00	1'200.00	
Direktorentreffen	8	100.00	800.00	Abendessen
Inserate Engadiner Post	2	400.00	800.00	1/2 Seite
Inserate www.hoteljob.ch	3	600.00	1'800.00	
Total Kosten Gewinnung			5'080.00	
Entwicklung				
Interne Schulungen - Getränkeschulung	3	150.00	900.00	jährlich 2 Schulungen für Service
Externe Schulungen - Weinschulung	3	200.00	1'200.00	jährlich 2 Schulungen für Service
Externe Schulungen - Käseschulung	3	200.00	600.00	jährlich 1 Schulung für Service und Küche
Externe Schulungen - Verkaufsschulung	3	500.00	1'500.00	jährlich 1 Schulung für Service
Externe Schulungen - Reklamationshandhabung	3	700.00	2'100.00	jährlich 1 Schulung für Service
Externe Weiterbildungen - Patisseriekurs	3	540.00	1'620.00	jährlich 1 Schulung für Küche
Total Kosten Entwicklung			7'920.00	
Total Personalnebenkosten			28'313.00	

Personalnebenkosten 2014/2015

Marketing	Anzahl	in CHF	Total in CHF	Beschreibung
Bewerbungsgespräch Getränk	2	5.00	10.00	
Geburtstagsgeschenke	11	25.00	275.00	
Geburtstagskarten	11	5.00	55.00	
Würste braten am Lagerfeuer	35	25.00	875.00	
Gemeinsames Fischen im Parc Ela	13	20.00	260.00	
Fondue- und Schlittelplausch	13	50.00	650.00	
Holzzuber Abend mit Röteli	13	10.00	130.00	
Weihnachtsessen	13	90.00	1'170.00	
Fringe Benefits Mobilität - Gutschein Benzin / SBB	11	500.00	5'500.00	
Total Kosten Personalmarketing			8'925.00	
Gewinnung				
Verkaufsschulung SSTH Passugg	12	40.00	480.00	Mittagsessen Studenten
Schulbeiträge Praktikanten	2	1'200.00	2'400.00	
Direktorentreffen	12	100.00	1'200.00	Abendessen
Inserate Engadiner Post	2	400.00	800.00	1/2 Seite
Inserate www.hoteljob.ch	3	200.00	600.00	
Total Kosten Gewinnung			5'480.00	
Entwicklung				
Interne Schulungen - Getränkeschulung	3	150.00	900.00	jährlich 2 Schulungen für Service
Externe Schulungen - Weinschulung	3	200.00	1'200.00	jährlich 2 Schulungen für Service
Externe Schulungen - Käseschulung	3	200.00	600.00	jährlich 1 Schulung für Service und Küche
Externe Schulungen - Verkaufsschulung	3	500.00	1'500.00	jährlich 1 Schulung für Service
Externe Schulungen - Reklamationshandhabung	3	700.00	2'100.00	jährlich 1 Schulung für Service
Externe Weiterbildungen - Kochkurs Rustikal Spezia	3	540.00	1'620.00	jährlich 1 Schulung für Küche
Coaching intern - Kommunikationsformen	13	200.00	2'600.00	1 Schulung für alle
Externer Workshop - Führung und Motivation	2	1'200.00	2'400.00	1 Schulung für die Gastgeber
Total Kosten Entwicklung			12'920.00	
Total Personalnebenkosten			27'325.00	

Personalbudget 2014/2015

Stellen	%	Monate	Grundlohn	Jahres- Grundlohn	% Variable Lohnanteil	Variable Lohnanteil	Anteil 13.Monatslohn	AHV Bruttolohn	13 % Gesetzliche Personalnebenkosten	Betriebliche Personalnebenkosten	Total Personalkoster
Gastgeber	200%	12	7'000.00	168'000.00	2% vom GOP	7'400.00	14'000.00	189'400.00	24'622.00	-	214'022.00
Réceptionist	100%	12	4'300.00	51'600.00	-	-	4'300.00	55'900.00	7'267.00	-	63'167.00
Service EFZ	100%	12	4'300.00	51'600.00	-	-	4'300.00	55'900.00	7'267.00	-	63'167.00
Service ungelernt	100%	12	3'800.00	45'600.00	-	-	3'800.00	49'400.00	6'422.00	-	55'822.00
Service Praktikant	100%	12	2'300.00	27'600.00	-	-	2'300.00	29'900.00	3'887.00	-	33'787.00
Hauswirtschaft	140%	12	3'600.00	60'480.00	-	-	5'040.00	65'520.00	8'517.60	-	74'037.60
Koch EFZ	100%	12	4'300.00	51'600.00	-	-	4'300.00	55'900.00	7'267.00	-	63'167.00
Hilfskoch	200%	12	3'700.00	88'800.00	-	-	7'400.00	96'200.00	12'506.00	-	108'706.00
Verkäuferin Laden	140%	12	3'800.00	63'840.00	1% Ladenumsatz	6'265.85	5'320.00	75'425.85	9'805.36	-	85'231.21
Total Lohnkosten	1180%	0	-	609'120.00	-	-	50'760.00	673'545.85	87'560.96	27'325.00	788'431.81

Tabelle 26: Das Personalbudget.

III Die Finanzen.

III.XVI Die Planerfolgsrechnung.

Planerfolgsrechnung

Sämtliche Beträge verstehen sich in Schweizer Franken

	2013/2014		2014/2015		2015/2016		2016/2017		2017/2018		2018/2019	
Ertrag Beherbergung	317'462.25	28%	626'584.75	28%	670'946.19	28%	705'029.53	28%	733'799.35	28%	756'410.73	28%
Ertrag Restauration	712'141.67	62%	1'352'176.67	61%	1'446'689.03	61%	1'518'923.49	60%	1'579'600.42	60%	1'626'928.44	60%
Ertrag Posta Consum	111'728.40	10%	219'653.28	10%	235'029.01	10%	246'780.46	10%	256'651.68	10%	264'351.23	10%
Ertrag aus Nebenleistungen	9'000.00	1%	15'400.00	1%	31'226.00	1%	44'576.00	2%	45'743.04	2%	46'653.33	2%
Übrige Erträge	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
	1'150'332.32	100%	2'213'814.70	100%	2'383'890.23	100%	2'515'309.48	100%	2'615'794.49	100%	2'694'343.73	100%
Direkter Aufwand	316'949.98	28%	604'387.08	27%	647'095.50	27%	680'945.01	27%	709'901.53	27%	731'750.83	27%
Direkter Personalaufwand	403'973.77	35%	688'989.61	31%	738'184.80	31%	767'712.19	31%	798'420.68	31%	830'357.51	31%
Direkter Betriebsaufwand	47'697.97	4%	89'802.44	4%	94'063.41	4%	97'839.78	4%	101'068.30	4%	104'053.93	4%
	768'621.72	67%	1'383'179.13	62%	1'479'343.71	62%	1'546'496.98	61%	1'609'390.51	62%	1'666'162.27	62%
BRUTTO BETRIEBSERFOLG (GOI)	381'710.60	33%	830'635.57	38%	904'546.52	38%	968'812.50	39%	1'006'403.98	38%	1'028'181.46	38%
Personalaufwand Verwaltung	42'125.23	4%	64'206.60	3%	65'490.73	3%	66'800.55	3%	68'136.56	3%	69'499.29	3%
Übriger Verwaltungsaufwand	63'492.45	6%	106'519.41	5%	113'975.77	5%	119'674.55	5%	124'461.54	5%	128'195.38	5%
Personalaufwand Marketing	21'144.56	2%	34'035.60	2%	34'716.31	1%	35'410.64	1%	36'118.85	1%	36'841.23	1%
Übriger Marketingaufwand	140'000.00	12%	90'000.00	4%	150'000.00	6%	90'000.00	4%	93'600.00	4%	96'408.00	4%
Personalaufwand Unterhalt	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Übriger Unterhaltsaufwand	40'261.63	4%	77'483.51	4%	82'907.36	3%	87'052.73	3%	90'534.84	3%	93'250.88	3%
Energie, Wasser und Entsorgung	46'013.29	4%	88'552.59	4%	119'194.51	5%	125'765.47	5%	130'789.72	5%	134'717.19	5%
Übriger Aufwand	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
	353'037.16	31%	460'797.71	21%	566'284.68	24%	524'703.94	21%	543'641.51	21%	558'911.97	21%
BRUTTO BETRIEBSERGEBNIS (GOP)	28'673.43	2%	369'837.86	17%	338'261.84	14%	444'108.56	18%	462'762.47	18%	469'269.49	17%
Liegenschafts- und Versicherungsaufwand	13'803.99	1%	26'565.78	1%	28'425.38	1%	29'846.65	1%	31'040.52	1%	31'971.73	1%
Mieten und Leasing	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
EBITDA	14'869.44	1%	343'272.08	16%	309'836.46	13%	414'261.91	16%	431'721.96	17%	437'297.76	16%
Abschreibungen	227'992.73	20%	227'992.73	10%	234'943.03	10%	234'943.03	9%	234'943.03	9%	234'943.03	9%
EBIT	-213'123.28	-19%	115'279.35	5%	74'893.43	3%	179'318.88	7%	196'778.93	8%	202'354.73	8%
Finanzerträge	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Finanzaufwände	84'166.67	7%	126'250.00	6%	126'250.00	5%	126'250.00	5%	126'250.00	5%	126'250.00	5%
EBT	-297'289.95	-26%	-10'970.65	0%	-51'356.57	-2%	53'068.88	2%	70'528.93	3%	76'104.73	3%
Direkte Steuern	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Betriebsergebnis	-297'289.95	-26%	-10'970.65	0%	-51'356.57	-2%	53'068.88	2%	70'528.93	3%	76'104.73	3%

Kennzahlen	Benchmark	2013/2014		2014/2015		2015/2016		2016/2017		2017/2018		2018/2019	
Direkter Personalaufwand		403'973.77	35%	688'989.61	31%	738'184.80	31%	767'712.19	31%	798'420.68	31%	830'357.51	31%
Total Personalaufwand		467'243.56	41%	787'231.81	36%	838'391.84	35%	869'923.38	35%	902'676.09	35%	936'698.02	35%
GOI (Gross Operating Income)	42%-48%	381'710.60	33%	830'635.57	38%	904'546.52	38%	968'812.50	39%	1'006'403.98	38%	1'028'181.46	38%
GOP (Gross Operating Profit)	20%-25%	28'673.43	2%	369'837.86	17%	338'261.84	14%	444'108.56	18%	462'762.47	18%	469'269.49	17%
EBITDA	20%-25%	14'869.44	1%	343'272.08	16%	309'836.46	13%	414'261.91	16%	431'721.96	17%	437'297.76	16%
EBIT	12%-15%	-213'123.28	-19%	115'279.35	5%	74'893.43	3%	179'318.88	7%	196'778.93	8%	202'354.73	8%
ROE / Eigenkapitalrendite	10%-15%	-25%		0%		-2%		2%		3%		3%	
ROA / Gesamtkapitalrendite	6%-7%	-7%		2%		1%		3%		3%		3%	
Cash Flow-Marge	10 - 15%	-10%		7%		8%		11%		12%		12%	

Tabelle 27: Die Planerfolgsrechnung.

III.XVII Die Spartenrechnung.

Spartenrechnung	2013/2014		2014/2015		2015/2016		2016/2017		2017/2018		2018/2019	
Erträge Beherbergung												
Beherbergung	277'246.25	87%	568'968.75	91%	608'796.56	91%	639'236.39	91%	664'805.85	91%	684'750.02	91%
Massenschlag	27'028.00	9%	34'228.00	5%	36'623.96	5%	38'455.16	5%	39'993.36	5%	41'193.17	5%
Kur- und Beherbergungstaxen	13'188.00	4%	23'388.00	4%	25'525.66	4%	27'337.99	4%	29'000.13	4%	30'467.54	4%
	317'462.25	100%	626'584.75	100%	670'946.19	100%	705'029.53	100%	733'799.35	100%	756'410.73	100%
Direkter Aufwand Waren Beherbergung												
Miete Wäsche[1]	15'190.00	5%	27'258.00	4%	29'749.38	4%	31'861.59	5%	33'798.77	5%	35'508.99	5%
	15'190.00	5%	27'258.00	4%	29'749.38	4%	31'861.59	5%	33'798.77	5%	35'508.99	5%
Personalaufwand Beherbergung												
Löhne	61'146.17	19%	104'870.00	17%	109'064.80	16%	113'427.39	16%	117'964.49	16%	122'683.07	16%
Sozialleistungen	7'949.00	3%	13'633.10	2%	14'178.42	2%	14'745.56	2%	15'335.38	2%	15'948.80	2%
Übriger Personalaufwand	2'784.18	1%	2'643.72	0%	8'725.18	1%	9'074.19	1%	9'437.16	1%	9'814.65	1%
	71'879.35	23%	121'146.82	19%	131'968.41	20%	137'247.14	19%	142'737.03	19%	148'446.51	20%
Direkter Betriebsaufwand Beherbergung												
Kur- und Beherbergungstaxen	13'188.00	4%	23'388.00	4%	25'525.66	4%	27'337.99	4%	29'000.13	4%	30'467.54	4%
Betriebsmaterial Beherbergung	9'523.87	3%	18'797.54	3%	19'173.49	3%	19'556.96	3%	19'948.10	3%	20'347.06	3%
	22'711.87	7%	42'185.54	7%	44'699.16	7%	46'894.95	7%	48'948.24	7%	50'814.61	7%
BRUTTO BETRIEBSERFOLG Beherbergung (GOI	207'681.03	65%	435'994.38	70%	464'529.24	69%	489'025.85	69%	508'315.31	69%	521'640.62	69%
Erträge Restauration												
Restaurant	281'831.67	40%	535'726.67	40%	573'227.53	40%	601'888.91	40%	625'964.47	40%	644'743.40	40%
Table d'hôte	341'390.00	48%	658'530.00	49%	704'627.10	49%	739'858.46	49%	769'452.79	49%	792'536.38	49%
Frühstück	87'920.00	12%	155'920.00	12%	166'834.40	12%	175'176.12	12%	182'183.16	12%	187'648.66	12%
Tabak	1'000.00	0%	2'000.00	0%	2'000.00	0%	2'000.00	0%	2'000.00	0%	2'000.00	0%
	712'141.67	100%	1'352'176.67	100%	1'446'689.03	100%	1'518'923.49	100%	1'579'600.42	100%	1'626'928.44	100%
Direkter Aufwand Restauration												
Warenaufwand Restauration	268'639.22	38%	505'498.89	37%	538'111.81	37%	563'320.94	37%	584'700.18	37%	601'652.85	37%
./. Personalverpflegung	31'592.00	4%	55'440.00	4%	56'548.80	4%	57'679.78	4%	58'833.37	4%	60'010.04	4%
Warenaufwand Tabak	900.00	0%	1'800.00	0%	1'800.00	0%	1'800.00	0%	1'800.00	0%	1'800.00	0%
	237'947.22	33%	451'858.89	33%	483'363.01	33%	507'441.16	33%	527'666.81	33%	543'442.81	33%
Personalaufwand Restauration												
Löhne	228'107.83	32%	400'720.00	30%	416'748.80	29%	433'418.75	29%	450'755.50	29%	468'785.72	29%
Sozialleistungen	29'654.02	4%	52'093.60	4%	54'177.34	4%	56'344.44	4%	58'598.22	4%	60'942.14	4%
Übriger Personalaufwand	21'944.64	3%	20'837.55	2%	33'339.90	2%	34'673.50	2%	36'060.44	2%	37'502.86	2%
	279'706.49	39%	473'651.15	35%	504'266.05	35%	524'436.69	35%	545'414.16	35%	567'230.72	35%
Direkter Betriebsaufwand Restauration												
Betriebsmaterial Restauration	21'364.25	3%	40'565.30	3%	41'376.61	3%	42'204.14	3%	43'048.22	3%	43'909.19	3%
	21'364.25	3%	40'565.30	3%	41'376.61	3%	42'204.14	3%	43'048.22	3%	43'909.19	3%
BRUTTO BETRIEBSERFOLG Restauration (GOI)	173'123.71	24%	386'101.32	29%	417'683.37	29%	444'841.50	29%	463'471.24	29%	472'345.72	29%
Erträge Posta Consum												
Getränke und Speisen Take away	93'107.00	83%	183'044.40	83%	195'857.51	83%	205'650.38	83%	213'876.40	83%	220'292.69	83%
Souvenier	18'621.40	17%	36'608.88	17%	39'171.50	17%	41'130.08	17%	42'775.28	17%	44'058.54	17%
	111'728.40	100%	219'653.28	100%	235'029.01	100%	246'780.46	100%	256'651.68	100%	264'351.23	100%
Direkter Aufwand Posta Consum												
Warenaufwand Speisen und Getränke	46'553.50	42%	91'522.20	42%	97'928.75	42%	102'825.19	42%	106'938.20	42%	110'146.35	42%
Warenaufwand Souvenir	16'759.26	15%	32'947.99	15%	35'254.35	15%	37'017.07	15%	38'497.75	15%	39'652.68	15%
	63'312.76	57%	124'470.19	57%	133'183.11	57%	139'842.26	57%	145'435.95	57%	149'799.03	57%
Personalaufwand Posta Consum												
Löhne	40'636.29	36%	75'425.85	34%	78'442.88	33%	81'580.60	33%	84'843.82	33%	88'237.57	33%
Sozialleistungen	5'282.72	5%	9'805.36	4%	10'197.57	4%	10'605.48	4%	11'029.70	4%	11'470.88	4%
Übriger Personalaufwand	2'784.18	2%	2'643.72	1%	6'275.43	3%	6'526.45	3%	6'787.51	3%	7'059.01	3%
	48'703.19	44%	87'874.93	40%	94'915.89	40%	98'712.52	40%	102'661.02	40%	106'767.46	40%
Direkter Betriebsaufwand Posta Consum												
Betriebsmaterial Restauration	3'351.85	3%	6'589.60	3%	7'050.87	3%	7'403.41	3%	7'699.55	3%	7'930.54	3%
	3'351.85	3%	6'589.60	3%	7'050.87	3%	7'403.41	3%	7'699.55	3%	7'930.54	3%
BRUTTO BETRIEBSERFOLG Posta Consum (GOI	-3'639.40	-3%	718.56	0%	-120.85	0%	822.26	0%	855.15	0%	-145.80	0%
Erträge aus Nebenleistungen												
Holzzuber	-	0%	-	0%	15'826.00	51%	29'176.00	65%	30'343.04	66%	31'253.33	67%
Mietertrag Gastgeberwohnung	8'400.00	93%	14'400.00	94%	14'400.00	46%	14'400.00	32%	14'400.00	31%	14'400.00	31%
Diverse Verkäufe	600.00	7%	1'000.00	6%	1'000.00	3%	1'000.00	2%	1'000.00	2%	1'000.00	2%
	9'000.00	100%	15'400.00	100%	31'226.00	100%	44'576.00	100%	45'743.04	100%	46'653.33	100%
Direkter Aufwand Nebenleistungen												
Direkter Warenaufwand	500.00	6%	800.00	5%	800.00	3%	1'800.00	4%	3'000.00	7%	3'000.00	6%
	500.00	6%	800.00	5%	800.00	3%	1'800.00	4%	3'000.00	7%	3'000.00	6%
Personalaufwand Nebenleistungen												
Löhne	3'260.83	36%	5'590.00	36%	5'813.60	19%	6'046.14	14%	6'287.99	14%	6'539.51	14%
Sozialleistungen	423.91	5%	726.70	5%	755.77	2%	786.00	2%	817.44	2%	850.14	2%
Übriger Personalaufwand	-	0%	-	0%	465.09	1%	483.69	1%	503.04	1%	523.16	1%
	3'684.74	41%	6'316.70	41%	7'034.46	23%	7'315.83	16%	7'608.47	17%	7'912.81	17%
Direkter Betriebsaufwand Nebenleistungen												
Betriebsmaterial Nebenleistung	270.00	3%	462.00	3%	936.78	3%	1'337.28	3%	1'372.29	3%	1'399.60	3%
	270.00	3%	462.00	3%	936.78	3%	1'337.28	3%	1'372.29	3%	1'399.60	3%
BRUTTO BETRIEBSERFOLG Nebenleistung (GOI	4'545.26	51%	7'821.30	51%	22'454.76	72%	34'122.89	77%	33'762.28	74%	34'340.92	74%
Berechneter Wachstum					7%		5%		4%		3%	
Berechnete Teuerung					2%		2%		2%		2%	
Berechnete Lohnzunahme					4%		4%		4%		4%	

Übersicht Betriebserfolg	Benchmark	2013/2014		2014/2015		2015/2016		2016/2017		2017/2018		2018/2019	
GOI Beherbergung	60%-70%	207'681.03	65%	435'994.38	70%	464'529.24	69%	489'025.85	69%	508'315.31	69%	521'640.62	69%
GOI Restauration	22%-27%	173'123.71	24%	386'101.32	29%	417'683.37	29%	444'841.50	29%	463'471.24	29%	472'345.72	29%
GOI Posta Consum		-3'639.40	-3%	718.56	0%	-120.85	0%	822.26	0%	855.15	0%	-145.80	0%
GOI Nebenleistungen		4'545.26	51%	7'821.30	51%	22'454.76	72%	34'122.89	77%	33'762.28	74%	34'340.92	74%
Total GOI	42%-48%	381'710.60	33%	830'635.57	38%	904'546.52	38%	968'812.50	39%	1'006'403.98	38%	1'028'181.46	38%

Tabelle 28: Die Spartenrechnung.

III.XVIII Die Investitionen und die Finanzierung.

Investitionsberechnung

Objekt									Lebensdauer	Abschreibungen	Berechnungsgrundlage
Bestehenden Gebäuden und Grundstücke								650'000.00	33	19'696.97	Gemäss Angaben Herr Willi im Interview mit Gruppe 2
Investitionen Posta Liun	Länge	Breite	Höhe	Fläche	Volumen						Richtwerte 4* Hotel auf Grund Umbau historischer Bauten
Dachstock	12.0 m	10.0 m	3.0 m	120 m2	360 m3	1	310'000.00	310'000.00			2x155000 da doppelt so gross + Bad spezieal
Themenzimmer	8.5 m	8.0 m	4.0 m	68 m2	272 m3	4	195'000.00	780'000.00			155'000.00 + 40'000.00 Zuschlag für Themen
Komfortzimmer	12.5 m	5.0 m	3.4 m	63 m2	213 m3	2	155'000.00	310'000.00			
Standardzimmer	7.5 m	5.0 m	3.4 m	38 m2	128 m3	9	155'000.00	1'395'000.00			
Champ	12.0 m	4.0 m	3.0 m	48 m2	144 m3	2	255'000.00	510'000.00			155'000.00 + 100'000.00 Zuschlag für Gruppengrösse
Speisesaal						40	25'500.00	1'020'000.00			
Salon						20	20'500.00	410'000.00			
Restaurant						42	20'500.00	861'000.00			
Gartenterasse	13.5 m	16.0 m		216 m2		1	300.00 pro m2	64'800.00			gemäss Beobachter 200.00 pro m2 privat -> Faktor 1.5 für Projekt Posta Liun
TOTAL Posta Liun				603 m2	9909 m3			5'660'800.00	33	171'539.39	
Zusatzbauten											
Posta Consum	13.0 m	7.0 m	6.0 m	91 m2	546 m3	1	800.00 pro m3	436'800.00			Berechnung gemäss Kubatur
Gastgeberwohnung	8.8 m	9.8 m	9.0 m	86 m2	776 m3	1	1'000.00 pro m3	776'160.00			Berechnung gemäss Kubatur
TOTAL Zusatzbauten								1'212'960.00	33	36'756.36	
Total Investitionen 2013/2014								7'523'760.00	33	227'992.73	
Ausbau Alte Schmiede 2015/2016											
Alte Schmiede	8.5 m	7.0 m	4.5 m	60 m2	268 m3	1	800.00 pro m3	214'200.00			Berechnung gemäss Kubatur
Holzzuber						2	7'580.00	15'160.00			Gemäss http://www.pool24.cz/seite11.html (Faktor Euro 1.2 + CHF 1'000.00 Transport und Montage)
TOTAL Alte Schmiede								229'360.00	33	6'950.30	
Total Investitionen 2015/2016								229'360.00	33	6'950.30	
Total Investitionen 2015/2016								7'753'120.00	33	234'943.03	

Finanzierungsbedarf

				Berechnete Werte	Gerundete Werte
Kaufpreis Grundstück und Gebäude				650'000.00	650'000.00
Investitionsbedarf 2013/14					-
Investitionen Posta Liun				5'660'800.00	
Zusatzbauten				1'212'960.00	
				6'873'760.00	6'873'760.00
Total Finanzerungsbedarf nach Investitionen 2013/2014				7'523'760.00	7'523'760.00
Einmalige Zuwendung der Denkmalpflege des Kantons Graubünden					
Beteiligung an Gebäudesanierung und Denkmalschutz	Anteil	20%	6'873'760.00	-1'374'752.00	-1'370'000.00
Total Projektfinanzierungsbedarf				6'149'008.00	6'153'760.00
Investitionsbedarf 2016/2017					
Ausbau Alte Schmiede				214'200.00	
Ausbau Holzzuber				15'160.00	
Total Investitions- und Finanzierungsbedarf 2016/2017				229'360.00	
(Investitionen 2015/2016 werden durch das Erwirtschaftete Kapital sicher gestellt)					
Ertragswert (DCF) zur Bemessung des Fremdkapitalfinanzierungsgrades				3'152'315.73	

Finanzierungsaufbau

							Berechnete Werte	Gerundete Werte
Fremdkapitalfinanzierung								
Bankenfinanzierung	Art der		Laufzeit	Beginn	Zinssatz	Belehung		
Kantonalbank Graubünden	Festzins-Hypothek		10 Jahre	Mai 14	3.50%	50%	1'576'157.86	1'575'000.00
SGH	Darlehen		10 Jahre	Mai 14	4.50%	30%	945'694.72	945'000.00
Total Bankenfinanzierung							2'521'852.58	2'520'000.00
Öffentliche Fremdfinanzierungsquellen	Art der		Laufzeit	Beginn	Zinsatz	Investitionsant.		
Amt für Wirtschaft und Tourismus Kanton Graubünden	Darlehen		10 Jahre	Mai 14	2.75%	17%	1'045'331.36	1'040'000.00
Total öffentliche Fremdfinanzierung							1'045'331.36	1'040'000.00
Total Fremdkapitalfinanzierung							3'567'183.94	3'560'000.00
Eigenkapitalfinanzierung:								
Ausgabe Genussscheine		Anzahl Zimmer	Genussscheine /Zimmer	Preis				
		16	5	10'000.00			800'000.00	800'000.00
Aktionäre								
Kanton Graubünden, Kulturförderung							400'000.00	400'000.00
Bundesamt für Kultur (BAK)							350'000.00	350'000.00
Ulrico Hoepli-Stiftung (CSS Group)							300'000.00	300'000.00
Stiftung Pro Patria							300'000.00	300'000.00
Stiftung pro Flims							220'000.00	220'000.00
Vitra Design Stiftung							200'000.00	200'000.00
Stiftung Martin-Peter Enderlin							150'000.00	150'000.00
Total Eigenkapitalfinanzierung							2'720'000.00	2'720'000.00
Total Fremd- und Eigenkapitalfinanzierung							6'287'183.94	6'280'000.00

Total Projektfinanzierungsbedarf	6'149'008.00	6'153'760.00
Total Fremd- und Eigenkapitalfinanzierung	6'287'183.94	6'280'000.00
Zuwachs Flüssiger Mittel durch Finanzierung	138'175.94	126'240.00

Tabelle 29: Die Investitionen und die Finanzierung.

III.XIX Die Planbilanz.

Planbilanz 2013 - 2019														
Aktiven	30.11.13		30.11.14		30.11.15		30.11.16		30.11.17		30.11.18		30.11.19	
Umlaufvermögen														
Flüssige Mittel	0.00	0%	5'643.69	0%	150'964.86	3%	105'191.32	2%	393'203.22	7%	698'675.18	12%	1'009'722.94	16%
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	0.00	0%	8'473.69	0%	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%
Übrige Forderungen	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%
Vorräte	0.00	0%	44'534.14	1%	125'000.00	2%	125'000.00	2%	125'000.00	2%	125'000.00	2%	125'000.00	2%
Total Umlaufvermögen	0.00	0%	58'651.52	1%	275'964.86	5%	230'191.32	4%	518'203.22	9%	823'675.18	14%	1'134'722.94	19%
Anlagevermögen														
Posta Liun	0.00	0%	6'119'563.64	102%	5'928'327.27	99%	5'737'090.91	97%	5'545'854.55	93%	5'354'618.18	89%	5'163'381.82	84%
./. WB Denkmalpflege Kanton Graubünden	0.00	0%	-1'370'000.00	-23%	-1'370'000.00	-23%	-1'370'000.00	-23%	-1'370'000.00	-23%	-1'370'000.00	-23%	-1'370'000.00	-22%
Posta Consum	0.00	0%	423'563.64	7%	410'327.27	7%	397'090.91	7%	383'854.55	6%	370'618.18	6%	357'381.82	6%
Gastgeberwohnung	0.00	0%	752'640.00	13%	729'120.00	12%	705'600.00	12%	682'080.00	11%	658'560.00	11%	635'040.00	10%
Alte Schmiede (inkl. Holzzuber)	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%	222'409.70	4%	215'459.39	4%	208'509.09	3%	201'558.79	3%
Fahrzeuge	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%
Total Anlagevermögen	0.00	0%	5'925'767.27	99%	5'697'774.55	95%	5'692'191.52	96%	5'457'248.48	91%	5'222'305.45	86%	4'987'362.42	81%
Total Aktiven	0	0%	5'984'418.79	100%	5973739.405	100%	5'922'382.83	100%	5975451.708	200%	6'045'980.63	100%	6122085.366	300%
Passiven	31.11.2013		31.11.2014		31.11.2015		31.11.2016		31.11.2017		31.11.2018		31.11.2019	
Kurzfristiges Fremdkapital														
Verbindlichkeiten aus Lieferung und Leistungen	0.00	0%	1'708.74	0%	2'000.00	0%	2'000.00	0%	2'000.00	0%	2'000.00	0%	2'000.00	0%
Übrige Verbindlichkeiten	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%
Total kurzfristiges Fremdkapital	0.00	0%	1'708.74	0%	2'000.00	0%	2'000.00	0%	2'000.00	0%	2'000.00	0%	2'000.00	0%
Langfristiges Fremdkapital														
Kantonalbank Graubünden	0.00	0%	1'575'000.00	26%	1'575'000.00	26%	1'575'000.00	27%	1'575'000.00	26%	1'575'000.00	26%	1'575'000.00	26%
SGH	0.00	0%	945'000.00	16%	945'000.00	16%	945'000.00	16%	945'000.00	16%	945'000.00	16%	945'000.00	15%
Amt für Wirtschaft und Tourismus Kanton Graubünder	0.00	0%	1'040'000.00	17%	1'040'000.00	17%	1'040'000.00	18%	1'040'000.00	17%	1'040'000.00	17%	1'040'000.00	17%
Rückstellungen	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%
Latente Steuern	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%
Total langfristiges Fremdkapital	0.00	0%	3'560'000.00	59%	3'560'000.00	60%	3'560'000.00	60%	3'560'000.00	60%	3'560'000.00	59%	3'560'000.00	58%
Eigenkapital														
Aktienkapital	0.00	0%	1'920'000.00	32%	1'920'000.00	32%	1'920'000.00	32%	1'920'000.00	32%	1'920'000.00	32%	1'920'000.00	31%
Genussscheine	0.00	0%	800'000.00	13%	800'000.00	13%	800'000.00	14%	800'000.00	13%	800'000.00	13%	800'000.00	13%
Gesetzliche Reserven	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%
Gewinn/Verlustvortrag	0.00	0%	0.00	0%	-297'289.95	-5%	-308'260.60	-5%	-359'617.17	-6%	-306'548.29	-5%	-236'019.37	-4%
Gewinn/Verlust	0.00	0%	-297'289.95	-5%	-10'970.65	0%	-51'356.57	-1%	53'068.88	1%	70'528.93	1%	76'104.73	1%
Total Eigenkapital	0.00	0%	2'422'710.05	40%	2'411'739.40	40%	2'360'382.83	40%	2'413'451.71	40%	2'483'980.63	41%	2'560'085.37	42%
Total Passiven	0.00	0%	5'984'418.79	100%	5'973'739.40	100%	5'922'382.83	100%	5'975'451.71	100%	6'045'980.63	100%	6'122'085.37	100%
Liquiditätsgrad 1 (30-50 %)	0%		330%		7548%		5260%		19660%		34934%		50486%	
Liquiditätsgrad 2 (100 %)	0%		826%		7548%		5260%		19660%		34934%		50486%	
Liquiditätsgrad 3 (150 %)	0%		3432%		13798%		11510%		25910%		41184%		56736%	

Tabelle 30: Die Planbilanz.

III.XX Die DCF und die EVA-Bewertung.

Ertragsbewertung nach DCF-Methode

	2014/2015		2015/2016		2016/2017		2017/2018		2018/2019	
Ertrag Beherbergung	626'584.75	28%	670'946.19	28%	705'029.53	28%	733'799.35	28%	756'410.73	28%
Ertrag Restauration	1'352'176.67	61%	1'446'689.03	61%	1'518'923.49	60%	1'579'600.42	60%	1'626'928.44	60%
Ertrag Posta Consum	219'653.28	10%	235'029.01	10%	246'780.46	10%	256'651.68	10%	264'351.23	10%
Übrige Erträge	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
	2'213'814.70	100%	2'383'890.23	100%	2'515'309.48	100%	2'615'794.49	100%	2'694'343.73	100%
Direkter Aufwand	604'387.08	27%	647'095.50	27%	680'945.01	27%	709'901.53	27%	731'750.83	27%
Direkter Personalaufwand	688'989.61	31%	738'184.80	31%	767'712.19	31%	798'420.68	31%	830'357.51	31%
Direkter Betriebsaufwand	89'802.44	4%	94'063.41	4%	97'839.78	4%	101'068.30	4%	104'053.93	4%
	1'383'179.13	62%	1'479'343.71	62%	1'546'496.98	61%	1'609'390.51	62%	1'666'162.27	62%
BRUTTO BETRIEBSERFOLG (GOI)	830'635.57	38%	904'546.52	38%	968'812.50	39%	1'006'403.98	38%	1'028'181.46	38%
Personalaufwand Verwaltung	64'206.60	3%	65'490.73	3%	66'800.55	3%	68'136.56	3%	69'499.29	3%
Übriger Verwaltungsaufwand	106'519.41	5%	113'975.77	5%	119'674.55	5%	124'461.54	5%	128'195.38	5%
Personalaufwand Marketing	34'035.60	2%	34'716.31	1%	35'410.64	1%	36'118.85	1%	36'841.23	1%
Übriger Marketingaufwand	90'000.00	4%	150'000.00	6%	90'000.00	4%	93'600.00	4%	96'408.00	4%
Personalaufwand Unterhalt	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Übriger Unterhaltsaufwand	77'483.51	4%	82'907.36	3%	87'052.73	3%	90'534.84	3%	93'250.88	3%
Energie, Wasser und Entsorgung	88'552.59	4%	119'194.51	5%	125'765.47	5%	130'789.72	5%	134'717.19	5%
Übriger Aufwand	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
	460'797.71	21%	566'284.68	24%	524'703.94	21%	543'641.51	21%	558'911.97	21%
BRUTTO BETRIEBSERGEBNIS (GOP)	369'837.86	17%	338'261.84	14%	444'108.56	18%	462'762.47	18%	469'269.49	17%
Liegenschafts- und Versicherungsaufwand	26'565.78	1%	28'425.38	1%	29'846.65	1%	31'040.52	1%	31'971.73	1%
Mieten und Leasing	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
EBITDA	343'272.08	16%	309'836.46	13%	414'261.91	16%	431'721.96	17%	437'297.76	16%
Abschreibungen	227'992.73	10%	234'943.03	10%	234'943.03	9%	234'943.03	9%	234'943.03	9%
EBIT	115'279.35	5%	74'893.43	3%	179'318.88	7%	196'778.93	8%	202'354.73	8%
Adjustierte Steuern	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
NOPLAT	115'279.35	5%	74'893.43	3%	179'318.88	7%	196'778.93	8%	202'354.73	8%
Abschreibung	227'992.73	10%	234'943.03	10%	234'943.03	9%	234'943.03	9%	234'943.03	9%
Cash Flow	343'272.08	16%	309'836.46	13%	414'261.91	16%	431'721.96	17%	437'297.76	16%
Investitionen	227'992.73	10%	234'943.03	10%	234'943.03	9%	234'943.03	9%	234'943.03	9%
Free Cash Flow	115'279.35	5%	74'893.43	3%	179'318.88	7%	196'778.93	8%	202'354.73	8%
Barwertfaktor	0.94		0.89		0.84		0.79		0.75	
Value	108'708.43	5%	66'655.15	3%	150'627.86	6%	155'848.91	6%	151'158.98	6%
Residual Value 6%									3'372'578.85	

Value 2014-2018	632'999.33
Barwert Residual Value	2'519'316.40
TOTAL VALUE ENTITY (BRUTTO)	3'152'315.73

Ertragsbewertung nach EVA-Methode

	2014/2015		2015/2016		2016/2017		2017/2018		2018/2019	
Ertrag Beherbergung	626'584.75	28%	670'946.19	28%	705'029.53	28%	733'799.35	28%	756'410.73	28%
Ertrag Restauration	1'352'176.67	61%	1'446'689.03	61%	1'518'923.49	60%	1'579'600.42	60%	1'626'928.44	60%
Ertrag Posta Consum	219'653.28	10%	235'029.01	10%	246'780.46	10%	256'651.68	10%	264'351.23	10%
Übrige Erträge	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
	2'213'814.70	100%	2'383'890.23	100%	2'515'309.48	100%	2'615'794.49	100%	2'694'343.73	100%
Direkter Aufwand	604'387.08	27%	647'095.50	27%	680'945.01	27%	709'901.53	27%	731'750.83	27%
Direkter Personalaufwand	688'989.61	31%	738'184.80	31%	767'712.19	31%	798'420.68	31%	830'357.51	31%
Direkter Betriebsaufwand	89'802.44	4%	94'063.41	4%	97'839.78	4%	101'068.30	4%	104'053.93	4%
	1'383'179.13	62%	1'479'343.71	62%	1'546'496.98	61%	1'609'390.51	62%	1'666'162.27	62%
BRUTTO BETRIEBSERFOLG (GOI)	830'635.57	38%	904'546.52	38%	968'812.50	39%	1'006'403.98	38%	1'028'181.46	38%
Personalaufwand Verwaltung	64'206.60	3%	65'490.73	3%	66'800.55	3%	68'136.56	3%	69'499.29	3%
Übriger Verwaltungsaufwand	106'519.41	5%	113'975.77	5%	119'674.55	5%	124'461.54	5%	128'195.38	5%
Personalaufwand Marketing	34'035.60	2%	34'716.31	1%	35'410.64	1%	36'118.85	1%	36'841.23	1%
Übriger Marketingaufwand	90'000.00	4%	150'000.00	6%	90'000.00	4%	93'600.00	4%	96'408.00	4%
Personalaufwand Unterhalt	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Übriger Unterhaltsaufwand	77'483.51	4%	82'907.36	3%	87'052.73	3%	90'534.84	3%	93'250.88	3%
Energie, Wasser und Entsorgung	88'552.59	4%	119'194.51	5%	125'765.47	5%	130'789.72	5%	134'717.19	5%
Übriger Aufwand	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
	460'797.71	21%	566'284.68	24%	524'703.94	21%	543'641.51	21%	558'911.97	21%
BRUTTO BETRIEBSERGEBNIS (GOP)	369'837.86	17%	338'261.84	14%	444'108.56	18%	462'762.47	18%	469'269.49	17%
Liegenschafts- und Versicherungsaufwand	26'565.78	1%	28'425.38	1%	29'846.65	1%	31'040.52	1%	31'971.73	1%
Mieten und Leasing	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
EBITDA	343'272.08	16%	309'836.46	13%	414'261.91	16%	431'721.96	17%	437'297.76	16%
Abschreibungen	227'992.73	10%	234'943.03	10%	234'943.03	9%	234'943.03	9%	234'943.03	9%
EBIT	115'279.35	5%	74'893.43	3%	179'318.88	7%	196'778.93	8%	202'354.73	8%
Adjustierte Steuern	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
NOPLAT	115'279.35	5%	74'893.43	3%	179'318.88	7%	196'778.93	8%	202'354.73	8%
Verzinsung des investierten Kapitals	451'425.60	20%	465'187.20	20%	465'187.20	18%	465'187.20	18%	465'187.20	0%
EVA	-336'146.25	-15%	-390'293.77	-16%	-285'868.32	-11%	-268'408.27	-10%	-262'832.47	-10%
Barwertfaktor	0.94		0.89		0.84		0.79		0.75	
Value	-316'985.91	-14%	-347'361.46	-15%	-240'129.39	-10%	-212'579.35	-8%	-196'335.85	-7%
Residual Value 6%									-4'380'541.15	

Investiertes Kapital (Anlagekosten)	7'753'120.00
Value 2014-2018	-1'313'391.97
Barwert Residual Value	-3'272'264.24
TOTAL VALUE ENTITY (BRUTTO)	3'167'463.79

Tabelle 31: Die DCF- und die EVA-Bewertung.

III.XXI Der Liquiditätsplan.

Liquiditätsplan 2013/2014

	Mrz 14	Apr 14	Mai 14	Jun 14	Jul 14	Aug 14	Sep 14	Okt 14	Nov 14	Total
	CHF	CHF	CHF	CHF	CHF	CHF	CHF	CHF	CHF	CHF
Zahlungseingänge										
Forderung aus Lieferung und Leistung	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8'473.69
Umsatz Bargeld	-	-	67'414.25	156'130.77	173'079.11	175'663.57	138'897.31	137'112.11	14'452.11	862'749.24
Umsatz Rechnungen (30 Tage)	-	-	-	20'673.70	47'880.10	53'077.59	53'870.16	42'595.18	42'047.71	260'144.45
Umsatz Rechnungen (60 Tage)	-	-	-	-	1'797.71	4'163.49	4'615.44	4'684.36	3'703.93	18'964.93
Total Eingänge	-	-	67'414.25	176'804.47	222'756.93	232'904.65	197'382.92	184'391.65	60'203.75	1'141'858.63
Zahlungsausgänge										
Verbindlichkeiten Lieferung und Leistung	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1'708.74
Einkäufe gegen Bargeld	-	8'000.00	5'460.72	16'947.04	43'758.61	44'549.04	35'327.86	37'474.26	3'987.07	195'504.60
Einkäufe gegen Rechnung (30 Tage)	-	-	8'000.00	38'225.05	39'543.10	18'753.69	19'092.44	15'140.51	16'060.40	154'815.19
Einkäufe gegen Rechnung (60 Tage)	-	-	-	4'000.00	5'460.72	-	-	-	-	9'460.72
Direkter Personalaufwand	-	12'192.00	41'312.31	56'643.67	53'503.67	51'721.17	55'493.67	51'721.17	81'384.49	403'972.13
Direkter Betriebsaufwand	-	4'313.75	5'267.75	6'305.75	7'325.75	6'953.75	6'329.75	6'719.75	4'481.75	47'697.97
Personalaufwand Verwaltung	-	4'846.00	4'846.00	4'846.00	4'846.00	4'846.00	4'846.00	4'846.00	8'203.23	42'125.23
Übriger Verwaltungsaufwand	-		9'070.35	9'070.35	9'070.35	9'070.35	9'070.35	9'070.35	9'070.35	63'492.45
Personalaufwand Marketing	-	1'582.00	2'553.80	2'553.80	2'553.80	2'553.80	2'553.80	2'553.80	4'239.76	21'144.56
Übriger Marketingaufwand	-	40'000.00	30'000.00	20'000.00	10'000.00	10'000.00	10'000.00	10'000.00	10'000.00	140'000.00
Personalaufwand Unterhalt	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Übriger Unterhaltsaufwand	-	-	5'751.66	5'751.66	5'751.66	5'751.66	5'751.66	5'751.66	5'751.66	40'261.63
Energie, Wasser und Entsorgung	-	-	6'573.33	6'573.33	6'573.33	6'573.33	6'573.33	6'573.33	6'573.33	46'013.29
Übriger Aufwand	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Liegenschafts- und Vers.aufwand	-	1'722.00	1'725.50	1'725.50	1'725.50	1'725.50	1'725.50	1'725.50	1'725.50	13'800.49
Mieten und Leasing	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Finanzaufwand	-	-	-	-	-	-	-	-	84'166.67	84'166.67
Total Ausgänge	-	72'655.75	120'561.41	172'642.14	190'112.48	162'498.28	156'764.36	151'576.33	235'644.19	1'264'163.68
Anfang Bestand Liquidität	-	-	53'584.25	437.09	4'599.42	37'243.87	107'650.25	148'268.81	181'084.13	
Flüssige Mittel aus Finanzierung	-	126'240.00	-	-	-	-	-	-	-	
Veränderung Liquidität	-	-72'655.75	-53'147.16	4'162.33	32'644.45	70'406.38	40'618.56	32'815.32	-175'440.44	-120'596.31
Schlussbestand Liquidität	-	53'584.25	437.09	4'599.42	37'243.87	107'650.25	148'268.81	181'084.13	5'643.69	

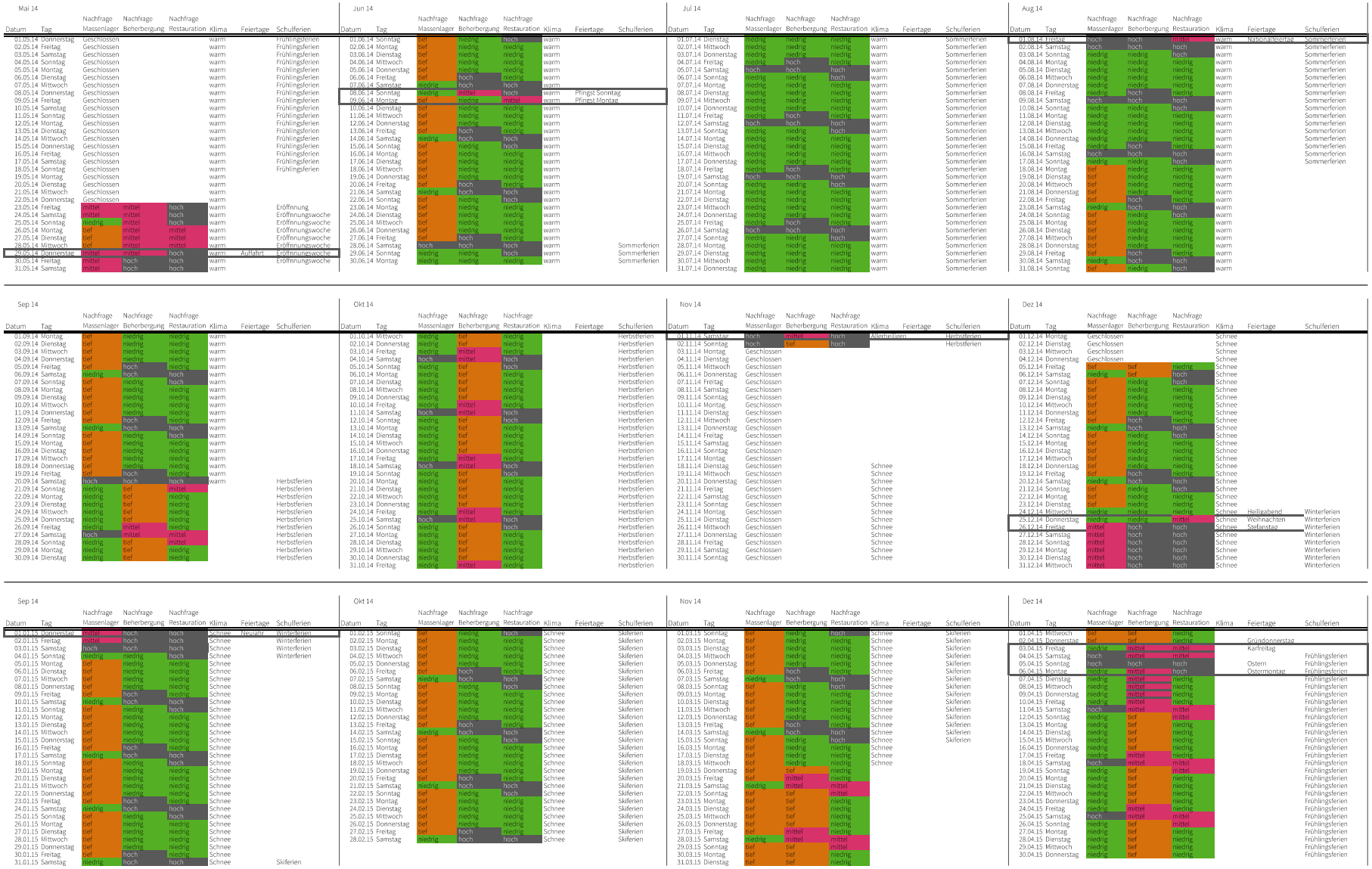
Forderung Lieferung und Leistung	100%								
Direktzahlung Kunden	75%								
Eingang Rechnung Kunden (30 Tage)	23%								
Eingang Rechnung Kunden (60 Tage)	2%								
Verbindlichkeit Lieferung und Leistung	100%	100%	90%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Zahlung innert 10 Tage an Lieferant	100%	40%	10%	30%	70%	70%	70%	70%	70%
Zahlung Rechnung Lieferant (30 Tage)	0%	40%	70%	70%	30%	30%	30%	30%	30%
Zahlung Rechnung Lieferant (60 Tage)	0%	20%	10%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Geldflussrechnung nach Indirekter Methode

	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Jahresergebnis	-297'289.95	-10'970.65	-51'356.57	53'068.88	70'528.93	76'104.73
Abschreibung	227'992.73	227'992.73	234'943.03	234'943.03	234'943.03	234'943.03
Erarbeitete Mittel	-69'297.22	217'022.08	183'586.46	288'011.91	305'471.96	311'047.76
Zunahme/Abnahme Forderungen	-8'473.69	8'473.69	-	-	-	-
Zunahme/Abnahme übrige Forderungen	-	-	-	-	-	-
Zunahme/Abnahme Warenvorräte	-44'534.14	-80'465.86	-	-	-	-
Zunahme/Abnahme Verbindlichkeiten aus L. und L.	1'708.74	291.26	-	-	-	-
Zunahme/Abnahme übrige Verbindlichkeiten	-	-	-	-	-	-
Geldfluss aus Betriebstätigkeit	-120'596.31	145'321.17	183'586.46	288'011.91	305'471.96	311'047.76
Investition/Desinvestition in Sachanlagen	-6'153'760.00	-	-229'360.00	-	-	-
Investition/Desinvestition in Finanzanlagen	-	-	-	-	-	-
Geldfluss aus Investitionstätigkeit	-6'153'760.00	-	-229'360.00	-	-	-
Veränderung Grundpfanddarlehen	1'575'000.00	-	-	-	-	-
Veränderung Darlehen SGH	945'000.00	-	-	-	-	-
Veränderung Darlehen Kanton	1'040'000.00	-	-	-	-	-
Kapitalerhöhung	2'720'000.00	-	-	-	-	-
Geldfluss aus Finanzierungstätigkeit	6'280'000.00	-	-	-	-	-
Total Geldfluss	5'643.69	145'321.17	-45'773.54	288'011.91	305'471.96	311'047.76
Anfangsbestand Flüssige Mittel	-	5'643.69	150'964.86	105'191.32	393'203.22	698'675.18
Total Geldfluss	5'643.69	145'321.17	-45'773.54	288'011.91	305'471.96	311'047.76
Endbestand Flüssige Mittel	5'643.69	150'964.86	105'191.32	393'203.22	698'675.18	1'009'722.94

Tabelle 32: Der Liquiditätsplan.

III.XXII Der Nachfrage-Kalender.



Mai 14

Datum	Tag	Nachfrage Massenlager	Nachfrage Beherbergung	Nachfrage Restauration	Klima	Feiertage	Schulferien
01.05.14	Donnerstag	Geschlossen			warm		Frühlingsferien
02.05.14	Freitag	Geschlossen			warm		Frühlingsferien
03.05.14	Samstag	Geschlossen			warm		Frühlingsferien
04.05.14	Sonntag	Geschlossen			warm		Frühlingsferien
05.05.14	Montag	Geschlossen			warm		Frühlingsferien
06.05.14	Dienstag	Geschlossen			warm		Frühlingsferien
07.05.14	Mittwoch	Geschlossen			warm		Frühlingsferien
08.05.14	Donnerstag	Geschlossen			warm		Frühlingsferien
09.05.14	Freitag	Geschlossen			warm		Frühlingsferien
10.05.14	Samstag	Geschlossen			warm		Frühlingsferien
11.05.14	Sonntag	Geschlossen			warm		Frühlingsferien
12.05.14	Montag	Geschlossen			warm		Frühlingsferien
13.05.14	Dienstag	Geschlossen			warm		Frühlingsferien
14.05.14	Mittwoch	Geschlossen			warm		Frühlingsferien
15.05.14	Donnerstag	Geschlossen			warm		Frühlingsferien
16.05.14	Freitag	Geschlossen			warm		Frühlingsferien
17.05.14	Samstag	Geschlossen			warm		Frühlingsferien
18.05.14	Sonntag	Geschlossen			warm		Frühlingsferien
19.05.14	Montag	Geschlossen			warm		
20.05.14	Dienstag	Geschlossen			warm		
21.05.14	Mittwoch	Geschlossen			warm		
22.05.14	Donnerstag	Geschlossen			warm		
23.05.14	Freitag	mittel	mittel	hoch	warm		Eröffnung
24.05.14	Samstag	mittel	mittel	hoch	warm		Eröffnungswoche
25.05.14	Sonntag	niedrig	mittel	hoch	warm		Eröffnungswoche
26.05.14	Montag	tief	mittel	mittel	warm		Eröffnungswoche
27.05.14	Dienstag	tief	mittel	mittel	warm		Eröffnungswoche
28.05.14	Mittwoch	tief	mittel	mittel	warm		Eröffnungswoche
29.05.14	Donnerstag	mittel	mittel	hoch	warm	Auffahrt	Eröffnungswoche
30.05.14	Freitag	mittel	hoch	hoch	warm		Eröffnungswoche
31.05.14	Samstag	mittel	hoch	hoch	warm		

Jun 14

Datum	Tag	Nachfrage Massenlager	Nachfrage Beherbergung	Nachfrage Restauration	Klima	Feiertage	Schulferien
01.06.14	Sonntag	tief	niedrig	hoch	warm		
02.06.14	Montag	tief	niedrig	niedrig	warm		
03.06.14	Dienstag	tief	niedrig	niedrig	warm		
04.06.14	Mittwoch	tief	niedrig	niedrig	warm		
05.06.14	Donnerstag	tief	niedrig	niedrig	warm		
06.06.14	Freitag	tief	hoch	niedrig	warm		
07.06.14	Samstag	niedrig	hoch	hoch	warm		
08.06.14	Sonntag	niedrig	mittel	hoch	warm	Pfingst Sonntag	
09.06.14	Montag	tief	niedrig	mittel	warm	Pfingst Montag	
10.06.14	Dienstag	tief	niedrig	niedrig	warm		
11.06.14	Mittwoch	tief	niedrig	niedrig	warm		
12.06.14	Donnerstag	tief	niedrig	niedrig	warm		
13.06.14	Freitag	tief	hoch	niedrig	warm		
14.06.14	Samstag	niedrig	hoch	hoch	warm		
15.06.14	Sonntag	tief	niedrig	hoch	warm		
16.06.14	Montag	tief	niedrig	niedrig	warm		
17.06.14	Dienstag	tief	niedrig	niedrig	warm		
18.06.14	Mittwoch	tief	niedrig	niedrig	warm		
19.06.14	Donnerstag	tief	niedrig	niedrig	warm		
20.06.14	Freitag	tief	hoch	niedrig	warm		
21.06.14	Samstag	niedrig	hoch	hoch	warm		
22.06.14	Sonntag	tief	niedrig	hoch	warm		
23.06.14	Montag	tief	niedrig	niedrig	warm		
24.06.14	Dienstag	tief	niedrig	niedrig	warm		
25.06.14	Mittwoch	tief	niedrig	niedrig	warm		
26.06.14	Donnerstag	tief	niedrig	niedrig	warm		
27.06.14	Freitag	tief	hoch	niedrig	warm		
28.06.14	Samstag	hoch	hoch	hoch	warm		Sommerferien
29.06.14	Sonntag	niedrig	niedrig	hoch	warm		Sommerferien
30.06.14	Montag	niedrig	niedrig	niedrig	warm		Sommerferien

Jul 14

Datum	Tag	Nachfrage Massenlager	Nachfrage Beherbergung	Nachfrage Restauration	Klima	Feiertage	Schulferien
01.07.14	Dienstag	niedrig	niedrig	niedrig	warm		Sommerferien
02.07.14	Mittwoch	niedrig	niedrig	niedrig	warm		Sommerferien
03.07.14	Donnerstag	niedrig	niedrig	niedrig	warm		Sommerferien
04.07.14	Freitag	niedrig	hoch	niedrig	warm		Sommerferien
05.07.14	Samstag	hoch	hoch	hoch	warm		Sommerferien
06.07.14	Sonntag	niedrig	niedrig	hoch	warm		Sommerferien
07.07.14	Montag	niedrig	niedrig	niedrig	warm		Sommerferien
08.07.14	Dienstag	niedrig	niedrig	niedrig	warm		Sommerferien
09.07.14	Mittwoch	niedrig	niedrig	niedrig	warm		Sommerferien
10.07.14	Donnerstag	niedrig	niedrig	niedrig	warm		Sommerferien
11.07.14	Freitag	niedrig	hoch	niedrig	warm		Sommerferien
12.07.14	Samstag	hoch	hoch	hoch	warm		Sommerferien
13.07.14	Sonntag	niedrig	niedrig	hoch	warm		Sommerferien
14.07.14	Montag	niedrig	niedrig	niedrig	warm		Sommerferien
15.07.14	Dienstag	niedrig	niedrig	niedrig	warm		Sommerferien
16.07.14	Mittwoch	niedrig	niedrig	niedrig	warm		Sommerferien
17.07.14	Donnerstag	niedrig	niedrig	niedrig	warm		Sommerferien
18.07.14	Freitag	niedrig	hoch	niedrig	warm		Sommerferien
19.07.14	Samstag	hoch	hoch	hoch	warm		Sommerferien
20.07.14	Sonntag	niedrig	niedrig	hoch	warm		Sommerferien
21.07.14	Montag	niedrig	niedrig	niedrig	warm		Sommerferien
22.07.14	Dienstag	niedrig	niedrig	niedrig	warm		Sommerferien
23.07.14	Mittwoch	niedrig	niedrig	niedrig	warm		Sommerferien
24.07.14	Donnerstag	niedrig	niedrig	niedrig	warm		Sommerferien
25.07.14	Freitag	niedrig	hoch	niedrig	warm		Sommerferien
26.07.14	Samstag	hoch	hoch	hoch	warm		Sommerferien
27.07.14	Sonntag	niedrig	niedrig	hoch	warm		Sommerferien
28.07.14	Montag	niedrig	niedrig	niedrig	warm		Sommerferien
29.07.14	Dienstag	niedrig	niedrig	niedrig	warm		Sommerferien
30.07.14	Mittwoch	niedrig	niedrig	niedrig	warm		Sommerferien
31.07.14	Donnerstag	niedrig	niedrig	niedrig	warm		Sommerferien

Aug 14

Datum	Tag	Nachfrage Massenlager	Nachfrage Beherbergung	Nachfrage Restauration	Klima	Feiertage	Schulferien
01.08.14	Freitag	hoch	hoch	mittel	warm	Nationalfeiertag	Sommerferien
02.08.14	Samstag	hoch	hoch	hoch	warm		Sommerferien
03.08.14	Sonntag	niedrig	niedrig	hoch	warm		Sommerferien
04.08.14	Montag	niedrig	niedrig	niedrig	warm		Sommerferien
05.08.14	Dienstag	niedrig	niedrig	niedrig	warm		Sommerferien
06.08.14	Mittwoch	niedrig	niedrig	niedrig	warm		Sommerferien
07.08.14	Donnerstag	niedrig	niedrig	niedrig	warm		Sommerferien
08.08.14	Freitag	niedrig	hoch	niedrig	warm		Sommerferien
09.08.14	Samstag	hoch	hoch	hoch	warm		Sommerferien
10.08.14	Sonntag	niedrig	niedrig	hoch	warm		Sommerferien
11.08.14	Montag	niedrig	niedrig	niedrig	warm		Sommerferien
12.08.14	Dienstag	niedrig	niedrig	niedrig	warm		Sommerferien
13.08.14	Mittwoch	niedrig	niedrig	niedrig	warm		Sommerferien
14.08.14	Donnerstag	niedrig	niedrig	niedrig	warm		Sommerferien
15.08.14	Freitag	niedrig	hoch	niedrig	warm		Sommerferien
16.08.14	Samstag	hoch	hoch	hoch	warm		Sommerferien
17.08.14	Sonntag	niedrig	niedrig	hoch	warm		Sommerferien
18.08.14	Montag	tief	niedrig	niedrig	warm		
19.08.14	Dienstag	tief	niedrig	niedrig	warm		
20.08.14	Mittwoch	tief	niedrig	niedrig	warm		
21.08.14	Donnerstag	tief	niedrig	niedrig	warm		
22.08.14	Freitag	tief	hoch	niedrig	warm		
23.08.14	Samstag	niedrig	hoch	hoch	warm		
24.08.14	Sonntag	tief	niedrig	hoch	warm		
25.08.14	Montag	tief	niedrig	niedrig	warm		
26.08.14	Dienstag	tief	niedrig	niedrig	warm		
27.08.14	Mittwoch	tief	niedrig	niedrig	warm		
28.08.14	Donnerstag	tief	niedrig	niedrig	warm		
29.08.14	Freitag	tief	hoch	niedrig	warm		
30.08.14	Samstag	niedrig	hoch	hoch	warm		
31.08.14	Sonntag	tief	niedrig	hoch	warm		

Sep 14

Datum	Tag	Nachfrage Massenlager	Nachfrage Beherbergung	Nachfrage Restauration	Klima	Feiertage	Schulferien
01.09.14	Montag	tief	niedrig	niedrig	warm		
02.09.14	Dienstag	tief	niedrig	niedrig	warm		
03.09.14	Mittwoch	tief	niedrig	niedrig	warm		
04.09.14	Donnerstag	tief	niedrig	niedrig	warm		
05.09.14	Freitag	tief	hoch	niedrig	warm		
06.09.14	Samstag	niedrig	hoch	hoch	warm		
07.09.14	Sonntag	tief	niedrig	hoch	warm		
08.09.14	Montag	tief	niedrig	niedrig	warm		
09.09.14	Dienstag	tief	niedrig	niedrig	warm		
10.09.14	Mittwoch	tief	niedrig	niedrig	warm		
11.09.14	Donnerstag	tief	niedrig	niedrig	warm		
12.09.14	Freitag	tief	hoch	niedrig	warm		
13.09.14	Samstag	niedrig	hoch	hoch	warm		
14.09.14	Sonntag	tief	niedrig	hoch	warm		
15.09.14	Montag	tief	niedrig	niedrig	warm		
16.09.14	Dienstag	tief	niedrig	niedrig	warm		
17.09.14	Mittwoch	tief	niedrig	niedrig	warm		
18.09.14	Donnerstag	tief	niedrig	niedrig	warm		
19.09.14	Freitag	tief	hoch	niedrig	warm		
20.09.14	Samstag	hoch	hoch	hoch	warm		Herbstferien
21.09.14	Sonntag	niedrig	tief	mittel			Herbstferien
22.09.14	Montag	niedrig	tief	niedrig			Herbstferien
23.09.14	Dienstag	niedrig	tief	niedrig			Herbstferien
24.09.14	Mittwoch	niedrig	tief	niedrig			Herbstferien
25.09.14	Donnerstag	niedrig	tief	niedrig			Herbstferien
26.09.14	Freitag	niedrig	mittel	niedrig			Herbstferien
27.09.14	Samstag	hoch	mittel	mittel			Herbstferien
28.09.14	Sonntag	niedrig	tief	mittel			Herbstferien
29.09.14	Montag	niedrig	tief	niedrig			Herbstferien
30.09.14	Dienstag	niedrig	tief	niedrig			Herbstferien

Okt 14

Datum	Tag	Nachfrage Massenlager	Nachfrage Beherbergung	Nachfrage Restauration	Klima	Feiertage	Schulferien
01.10.14	Mittwoch	niedrig	tief	niedrig			Herbstferien
02.10.14	Donnerstag	niedrig	tief	niedrig			Herbstferien
03.10.14	Freitag	niedrig	mittel	niedrig			Herbstferien
04.10.14	Samstag	hoch	mittel	hoch			Herbstferien
05.10.14	Sonntag	niedrig	tief	hoch			Herbstferien
06.10.14	Montag	niedrig	tief	niedrig			Herbstferien
07.10.14	Dienstag	niedrig	tief	niedrig			Herbstferien
08.10.14	Mittwoch	niedrig	tief	niedrig			Herbstferien
09.10.14	Donnerstag	niedrig	tief	niedrig			Herbstferien
10.10.14	Freitag	niedrig	mittel	niedrig			Herbstferien
11.10.14	Samstag	hoch	mittel	hoch			Herbstferien
12.10.14	Sonntag	niedrig	tief	hoch			Herbstferien
13.10.14	Montag	niedrig	tief	niedrig			Herbstferien
14.10.14	Dienstag	niedrig	tief	niedrig			Herbstferien
15.10.14	Mittwoch	niedrig	tief	niedrig			Herbstferien
16.10.14	Donnerstag	niedrig	tief	niedrig			Herbstferien
17.10.14	Freitag	niedrig	mittel	niedrig			Herbstferien
18.10.14	Samstag	hoch	mittel	hoch			Herbstferien
19.10.14	Sonntag	niedrig	tief	hoch			Herbstferien
20.10.14	Montag	niedrig	tief	niedrig			Herbstferien
21.10.14	Dienstag	niedrig	tief	niedrig			Herbstferien
22.10.14	Mittwoch	niedrig	tief	niedrig			Herbstferien
23.10.14	Donnerstag	niedrig	tief	niedrig			Herbstferien
24.10.14	Freitag	niedrig	mittel	niedrig			Herbstferien
25.10.14	Samstag	hoch	mittel	hoch			Herbstferien
26.10.14	Sonntag	niedrig	tief	hoch			Herbstferien
27.10.14	Montag	niedrig	tief	niedrig			Herbstferien
28.10.14	Dienstag	niedrig	tief	niedrig			Herbstferien
29.10.14	Mittwoch	niedrig	tief	niedrig			Herbstferien
30.10.14	Donnerstag	niedrig	tief	niedrig			Herbstferien
31.10.14	Freitag	niedrig	mittel	niedrig			Herbstferien

Nov 14

Datum	Tag	Nachfrage Massenlager	Nachfrage Beherbergung	Nachfrage Restauration	Klima	Feiertage	Schulferien
01.11.14	Samstag	hoch	mittel	hoch		Allerheiligen	Herbstferien
02.11.14	Sonntag	hoch	tief	hoch			Herbstferien
03.11.14	Montag	Geschlossen					
04.11.14	Dienstag	Geschlossen					
05.11.14	Mittwoch	Geschlossen					
06.11.14	Donnerstag	Geschlossen					
07.11.14	Freitag	Geschlossen					
08.11.14	Samstag	Geschlossen					
09.11.14	Sonntag	Geschlossen					
10.11.14	Montag	Geschlossen					
11.11.14	Dienstag	Geschlossen					
12.11.14	Mittwoch	Geschlossen					
13.11.14	Donnerstag	Geschlossen					
14.11.14	Freitag	Geschlossen					
15.11.14	Samstag	Geschlossen					
16.11.14	Sonntag	Geschlossen					
17.11.14	Montag	Geschlossen					
18.11.14	Dienstag	Geschlossen			Schnee		
19.11.14	Mittwoch	Geschlossen			Schnee		
20.11.14	Donnerstag	Geschlossen			Schnee		
21.11.14	Freitag	Geschlossen			Schnee		
22.11.14	Samstag	Geschlossen			Schnee		
23.11.14	Sonntag	Geschlossen			Schnee		
24.11.14	Montag	Geschlossen			Schnee		
25.11.14	Dienstag	Geschlossen			Schnee		
26.11.14	Mittwoch	Geschlossen			Schnee		
27.11.14	Donnerstag	Geschlossen			Schnee		
28.11.14	Freitag	Geschlossen			Schnee		
29.11.14	Samstag	Geschlossen			Schnee		
30.11.14	Sonntag	Geschlossen			Schnee		

Dez 14

Datum	Tag	Nachfrage Massenlager	Nachfrage Beherbergung	Nachfrage Restauration	Klima	Feiertage	Schulferien
01.12.14	Montag	Geschlossen			Schnee		
02.12.14	Dienstag	Geschlossen			Schnee		
03.12.14	Mittwoch	Geschlossen			Schnee		
04.12.14	Donnerstag	Geschlossen			Schnee		
05.12.14	Freitag	tief	tief	niedrig	Schnee		
06.12.14	Samstag	niedrig	tief	hoch	Schnee		
07.12.14	Sonntag	tief	niedrig	hoch	Schnee		
08.12.14	Montag	tief	niedrig	niedrig	Schnee		
09.12.14	Dienstag	tief	niedrig	niedrig	Schnee		
10.12.14	Mittwoch	tief	niedrig	niedrig	Schnee		
11.12.14	Donnerstag	tief	niedrig	niedrig	Schnee		
12.12.14	Freitag	tief	hoch	niedrig	Schnee		
13.12.14	Samstag	niedrig	hoch	hoch	Schnee		
14.12.14	Sonntag	tief	niedrig	hoch	Schnee		
15.12.14	Montag	tief	niedrig	niedrig	Schnee		
16.12.14	Dienstag	tief	niedrig	niedrig	Schnee		
17.12.14	Mittwoch	tief	niedrig	niedrig	Schnee		
18.12.14	Donnerstag	tief	niedrig	niedrig	Schnee		
19.12.14	Freitag	tief	hoch	niedrig	Schnee		
20.12.14	Samstag	niedrig	hoch	hoch	Schnee		
21.12.14	Sonntag	tief	niedrig	hoch	Schnee		
22.12.14	Montag	tief	niedrig	niedrig	Schnee		
23.12.14	Dienstag	tief	niedrig	niedrig	Schnee		
24.12.14	Mittwoch	niedrig	niedrig	niedrig	Schnee	Heiligabend	Winterferien
25.12.14	Donnerstag	niedrig	niedrig	mittel	Schnee	Weihnachten	Winterferien
26.12.14	Freitag	mittel	hoch	hoch	Schnee	Stefanstag	Winterferien
27.12.14	Samstag	mittel	hoch	hoch	Schnee		Winterferien
28.12.14	Sonntag	mittel	hoch	hoch	Schnee		Winterferien
29.12.14	Montag	mittel	hoch	hoch	Schnee		Winterferien
30.12.14	Dienstag	mittel	hoch	hoch	Schnee		Winterferien
31.12.14	Mittwoch	mittel	hoch	hoch	Schnee		Winterferien

Sep 14

Datum	Tag	Nachfrage Massenlager	Nachfrage Beherbergung	Nachfrage Restauration	Klima	Feiertage	Schulferien
01.01.15	Donnerstag	mittel	hoch	hoch	Schnee	Neujahr	Winterferien
02.01.15	Freitag	mittel	hoch	hoch	Schnee		Winterferien
03.01.15	Samstag	hoch	hoch	hoch	Schnee		Winterferien
04.01.15	Sonntag	niedrig	niedrig	hoch	Schnee		Winterferien
05.01.15	Montag	tief	niedrig	niedrig	Schnee		
06.01.15	Dienstag	tief	niedrig	niedrig	Schnee		
07.01.15	Mittwoch	tief	niedrig	niedrig	Schnee		
08.01.15	Donnerstag	tief	niedrig	niedrig	Schnee		
09.01.15	Freitag	tief	hoch	niedrig	Schnee		
10.01.15	Samstag	niedrig	hoch	hoch	Schnee		
11.01.15	Sonntag	tief	niedrig	hoch	Schnee		
12.01.15	Montag	tief	niedrig	niedrig	Schnee		
13.01.15	Dienstag	tief	niedrig	niedrig	Schnee		
14.01.15	Mittwoch	tief	niedrig	niedrig	Schnee		
15.01.15	Donnerstag	tief	niedrig	niedrig	Schnee		
16.01.15	Freitag	tief	hoch	niedrig	Schnee		
17.01.15	Samstag	niedrig	hoch	hoch	Schnee		
18.01.15	Sonntag	tief	niedrig	hoch	Schnee		
19.01.15	Montag	tief	niedrig	niedrig	Schnee		
20.01.15	Dienstag	tief	niedrig	niedrig	Schnee		
21.01.15	Mittwoch	tief	niedrig	niedrig	Schnee		
22.01.15	Donnerstag	tief	niedrig	niedrig	Schnee		
23.01.15	Freitag	tief	hoch	niedrig	Schnee		
24.01.15	Samstag	niedrig	hoch	hoch	Schnee		
25.01.15	Sonntag	tief	niedrig	hoch	Schnee		
26.01.15	Montag	tief	niedrig	niedrig	Schnee		
27.01.15	Dienstag	tief	niedrig	niedrig	Schnee		
28.01.15	Mittwoch	tief	niedrig	niedrig	Schnee		
29.01.15	Donnerstag	tief	niedrig	niedrig	Schnee		
30.01.15	Freitag	tief	hoch	niedrig	Schnee		
31.01.15	Samstag	niedrig	hoch	hoch	Schnee		Skiferien

Okt 14

Datum	Tag	Nachfrage Massenlager	Nachfrage Beherbergung	Nachfrage Restauration	Klima	Feiertage	Schulferien
01.02.15	Sonntag	tief	niedrig	hoch	Schnee		Skiferien
02.02.15	Montag	tief	niedrig	niedrig	Schnee		Skiferien
03.02.15	Dienstag	tief	niedrig	niedrig	Schnee		Skiferien
04.02.15	Mittwoch	tief	niedrig	niedrig	Schnee		Skiferien
05.02.15	Donnerstag	tief	niedrig	niedrig	Schnee		Skiferien
06.02.15	Freitag	tief	hoch	niedrig	Schnee		Skiferien
07.02.15	Samstag	niedrig	hoch	hoch	Schnee		Skiferien
08.02.15	Sonntag	tief	niedrig	hoch	Schnee		Skiferien
09.02.15	Montag	tief	niedrig	niedrig	Schnee		Skiferien
10.02.15	Dienstag	tief	niedrig	niedrig	Schnee		Skiferien
11.02.15	Mittwoch	tief	niedrig	niedrig	Schnee		Skiferien
12.02.15	Donnerstag	tief	niedrig	niedrig	Schnee		Skiferien
13.02.15	Freitag	tief	hoch	niedrig	Schnee		Skiferien
14.02.15	Samstag	niedrig	hoch	hoch	Schnee		Skiferien
15.02.15	Sonntag	tief	niedrig	hoch	Schnee		Skiferien
16.02.15	Montag	tief	niedrig	niedrig	Schnee		Skiferien
17.02.15	Dienstag	tief	niedrig	niedrig	Schnee		Skiferien
18.02.15	Mittwoch	tief	niedrig	niedrig	Schnee		Skiferien
19.02.15	Donnerstag	tief	niedrig	niedrig	Schnee		Skiferien
20.02.15	Freitag	tief	hoch	niedrig	Schnee		Skiferien
21.02.15	Samstag	niedrig	hoch	hoch	Schnee		Skiferien
22.02.15	Sonntag	tief	niedrig	hoch	Schnee		Skiferien
23.02.15	Montag	tief	niedrig	niedrig	Schnee		Skiferien
24.02.15	Dienstag	tief	niedrig	niedrig	Schnee		Skiferien
25.02.15	Mittwoch	tief	niedrig	niedrig	Schnee		Skiferien
26.02.15	Donnerstag	tief	niedrig	niedrig	Schnee		Skiferien
27.02.15	Freitag	tief	hoch	niedrig	Schnee		Skiferien
28.02.15	Samstag	niedrig	hoch	hoch	Schnee		Skiferien

Nov 14

Datum	Tag	Nachfrage Massenlager	Nachfrage Beherbergung	Nachfrage Restauration	Klima	Feiertage	Schulferien
01.03.15	Sonntag	tief	niedrig	hoch	Schnee		Skiferien
02.03.15	Montag	tief	niedrig	niedrig	Schnee		Skiferien
03.03.15	Dienstag	tief	niedrig	niedrig	Schnee		Skiferien
04.03.15	Mittwoch	tief	niedrig	niedrig	Schnee		Skiferien
05.03.15	Donnerstag	tief	niedrig	niedrig	Schnee		Skiferien
06.03.15	Freitag	tief	hoch	niedrig	Schnee		Skiferien
07.03.15	Samstag	niedrig	hoch	hoch	Schnee		Skiferien
08.03.15	Sonntag	tief	niedrig	hoch	Schnee		Skiferien
09.03.15	Montag	tief	niedrig	niedrig	Schnee		Skiferien
10.03.15	Dienstag	tief	niedrig	niedrig	Schnee		Skiferien
11.03.15	Mittwoch	tief	niedrig	niedrig	Schnee		Skiferien
12.03.15	Donnerstag	tief	niedrig	niedrig	Schnee		Skiferien
13.03.15	Freitag	tief	hoch	niedrig	Schnee		Skiferien
14.03.15	Samstag	niedrig	hoch	hoch	Schnee		Skiferien
15.03.15	Sonntag	tief	niedrig	hoch	Schnee		Skiferien
16.03.15	Montag	tief	niedrig	niedrig	Schnee		Skiferien
17.03.15	Dienstag	tief	niedrig	niedrig	Schnee		Skiferien
18.03.15	Mittwoch	tief	niedrig	niedrig	Schnee		Skiferien
19.03.15	Donnerstag	tief	tief	niedrig	Schnee		Skiferien
20.03.15	Freitag	tief	mittel	niedrig			
21.03.15	Samstag	niedrig	mittel	mittel			
22.03.15	Sonntag	tief	tief	mittel			
23.03.15	Montag	tief	tief	niedrig			
24.03.15	Dienstag	tief	tief	niedrig			
25.03.15	Mittwoch	tief	tief	niedrig			
26.03.15	Donnerstag	tief	tief	niedrig			
27.03.15	Freitag	tief	mittel	niedrig			
28.03.15	Samstag	niedrig	mittel	mittel			
29.03.15	Sonntag	tief	tief	mittel			
30.03.15	Montag	tief	tief	niedrig			
31.03.15	Dienstag	tief	tief	niedrig			

Dez 14

Datum	Tag	Nachfrage Massenlager	Nachfrage Beherbergung	Nachfrage Restauration	Klima	Feiertage	Schulferien
01.04.15	Mittwoch	tief	tief	niedrig			
02.04.15	Donnerstag	tief	tief	niedrig		Gründonnerstag	
03.04.15	Freitag	niedrig	mittel	mittel		Karfreitag	
04.04.15	Samstag	hoch	mittel	mittel			Frühlingsferien
05.04.15	Sonntag	hoch	hoch	hoch		Ostern	Frühlingsferien
06.04.15	Montag	niedrig	mittel	hoch		Ostermontag	Frühlingsferien
07.04.15	Dienstag	niedrig	mittel	niedrig			Frühlingsferien
08.04.15	Mittwoch	niedrig	mittel	niedrig			Frühlingsferien
09.04.15	Donnerstag	niedrig	mittel	niedrig			Frühlingsferien
10.04.15	Freitag	niedrig	mittel	niedrig			Frühlingsferien
11.04.15	Samstag	hoch	mittel	mittel			Frühlingsferien
12.04.15	Sonntag	niedrig	tief	mittel			Frühlingsferien
13.04.15	Montag	niedrig	tief	niedrig			Frühlingsferien
14.04.15	Dienstag	niedrig	tief	niedrig			Frühlingsferien
15.04.15	Mittwoch	niedrig	tief	niedrig			Frühlingsferien
16.04.15	Donnerstag	niedrig	tief	niedrig			Frühlingsferien
17.04.15	Freitag	niedrig	mittel	niedrig			Frühlingsferien
18.04.15	Samstag	hoch	mittel	mittel			Frühlingsferien
19.04.15	Sonntag	niedrig	tief	mittel			Frühlingsferien
20.04.15	Montag	niedrig	tief	niedrig			Frühlingsferien
21.04.15	Dienstag	niedrig	tief	niedrig			Frühlingsferien
22.04.15	Mittwoch	niedrig	tief	niedrig			Frühlingsferien
23.04.15	Donnerstag	niedrig	tief	niedrig			Frühlingsferien
24.04.15	Freitag	niedrig	mittel	niedrig			Frühlingsferien
25.04.15	Samstag	hoch	mittel	mittel			Frühlingsferien
26.04.15	Sonntag	niedrig	tief	mittel			Frühlingsferien
27.04.15	Montag	niedrig	tief	niedrig			Frühlingsferien
28.04.15	Dienstag	niedrig	tief	niedrig			Frühlingsferien
29.04.15	Mittwoch	niedrig	tief	niedrig			Frühlingsferien
30.04.15	Donnerstag	niedrig	tief	niedrig			Frühlingsferien

Tabelle 33: Der Nachfrage-Kalender.