

# — HOSPITALITY — COLLABORATION LAB

HotellerieSuisse Graubünden

## Dossier Bedürfnisanalyse Bündner Hotellerie und Kooperationen

September 2022



**CONSULTING**  
**Hanser** | strategy for  
management  
and public policy

 **HotellerieSuisse**  
**Graubünden**

 **EHL**  
Swiss School  
of Tourism and Hospitality  
Chur-Passugg

## Zu diesem Bericht

Das Hospitality Collaboration Lab ist ein Labor für Kooperationsprojekte der Bündner Hotellerie. In einer zweijährigen Entwicklungsphase werden Kooperationsthemen identifiziert und erste Pilotprojekte lanciert. Das Ziel ist, Hotels aller Grössen zusätzliche Synergien, gezielter Know-how-Gewinn und Kosteneinsparungen zu ermöglichen. In der ersten Projektphase wurden Trends analysiert und erste Ideen auf den Dimensionen Energie/Nachhaltigkeit, Digitalisierung, Fachkräfte/Personal und Einkauf/Beschaffung gesammelt und konkretisiert. In der aktuellen Projektphase sollen die Bedürfnisse der Bündner Hotels einfließen, um die Ideen zu priorisieren.

Zur Erfassung der Bedürfnisse der Bündner Hotellerie wurde im Juni/Juli 2022 eine Umfrage mit den Mitgliedern von HotellerieSuisse Graubünden durchgeführt. Es wurde erhoben, welche strategische Themen und Stossrichtungen für die Betriebe in den nächsten Jahren auf den Dimensionen Energie/Nachhaltigkeit, Digitalisierung, Fachkräfte/Personal und Einkauf im Vordergrund stehen. Im September 2022 wurde zudem eine Blitzumfrage zum Strompreisanstieg durchgeführt, was zu einem besseren Lagebild für die Bündner Hotellerie geführt hat.

**Entstanden ist ein Bild über die wichtigsten Stossrichtungen und Bedürfnisse der teilnehmenden Betriebe. Diese dienen dem Hospitality Collaboration Lab dazu, die Ideen zu priorisieren und erste Pilotprojekte auszugestalten und zu starten.**

Den teilnehmenden Betrieben danken wir herzlich für Ihre Mithilfe!

# Impressum

Kernarbeitsgruppe  
HotellerieSuisse Graubünden, Jürg Domenig  
Hotelfachschule EHL Passugg, Michael Hartmann  
Hanser Consulting AG, Brigitte Küng Projektleitung



Bearbeitung  
Hanser Consulting AG, Brigitte Küng

Entwicklungspartner  
Belvédère Hotel Familie, Chesa Salis, Chesa Mulin, Schweizerhof Lenzerheide, Valbella Resort, Weisse Arena Gruppe  
Laax, Hotel Larix, Pradas Resort, Schweizerhaus, Kulm Arosa  
Graubündner Kantonalbank, Repower

Offenlegung von Quellen  
Die in diesem Dokument verwendeten Inhalte, Angaben und Quellen wurden mit grösster Sorgfalt zusammengestellt. Die Ausführungen beruhen teilweise auf Annahmen, die auf Grund des zum Zeitpunkt der Auftragsbearbeitung zugänglichen Materials für plausibel erachtet wurden. Die verwendeten Quellen und wortwörtlichen Zitate werden offengelegt. Bei der Verwendung von theoretischen oder wissenschaftlichen Konzepten, welche den gegenwärtigen Erkenntnissen der Wissenschaft entsprechen, wird zur Wahrung der Lesbarkeit und Verständlichkeit auf eine explizite Quellenangabe verzichtet.

Gleichwohl kann Hanser Consulting AG für die Richtigkeit der gemachten Annahmen keine Haftung übernehmen.

Hanser Consulting AG  
Die Hanser Consulting AG ist eine Politik- und Unternehmensberatung in der Schweiz. Unser Fokus liegt einerseits auf der Unterstützung von Unternehmen in Fragen der Strategieentwicklung und andererseits auf die Beratung der Öffentlichen Hand und Verbände in wirtschaftspolitischen Fragestellungen.

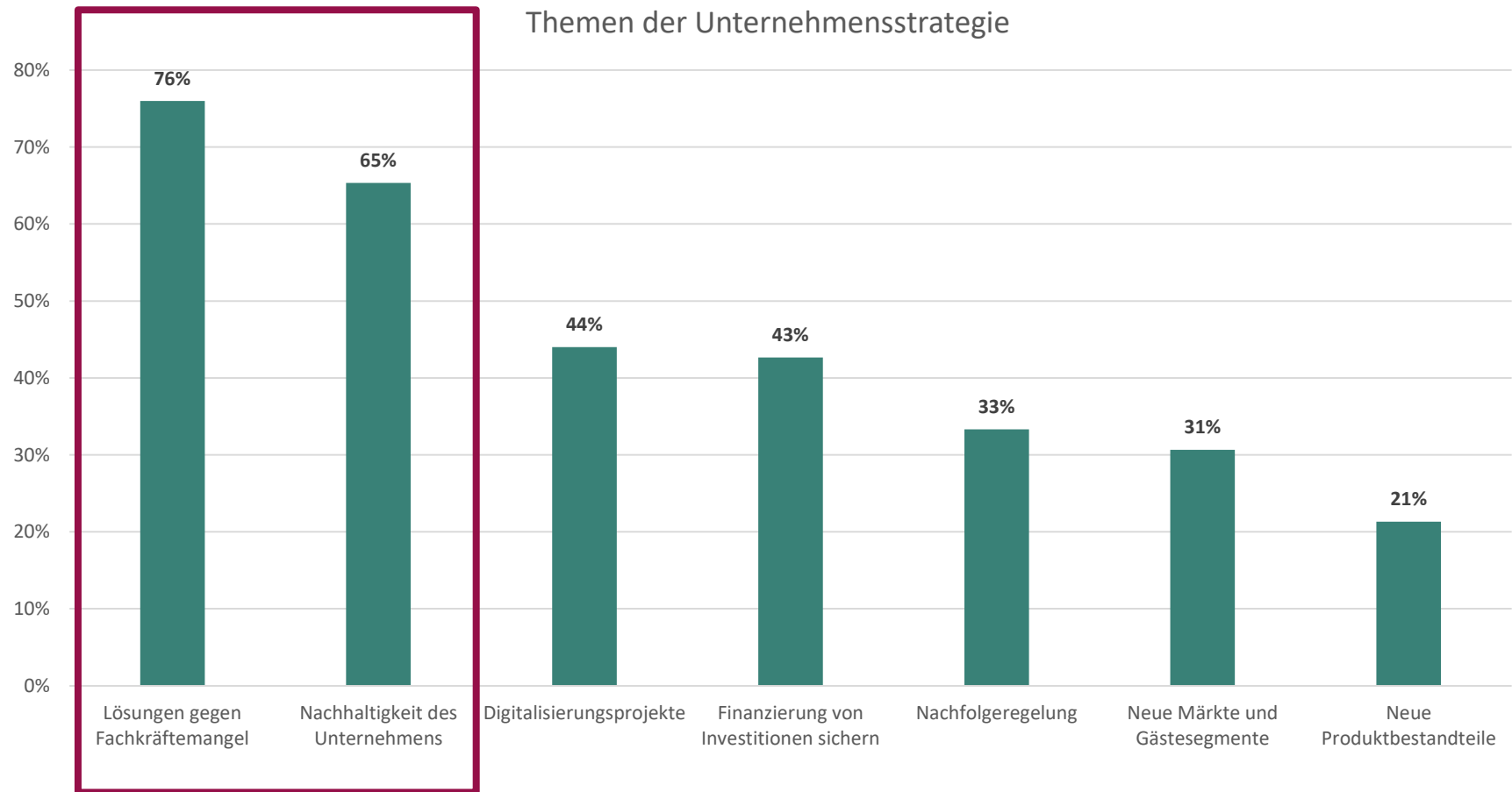
# Inhaltsverzeichnis

1. Zentrale, strategische Themen	5
2. Einkauf und Beschaffung	8
3. Energie und Nachhaltigkeit	15
4. Digitalisierung	25
5. Personal und Fachkräfte	27
6. Angaben zu den Teilnehmenden der Umfrage	34

# 1. Zentrale, strategische Themen

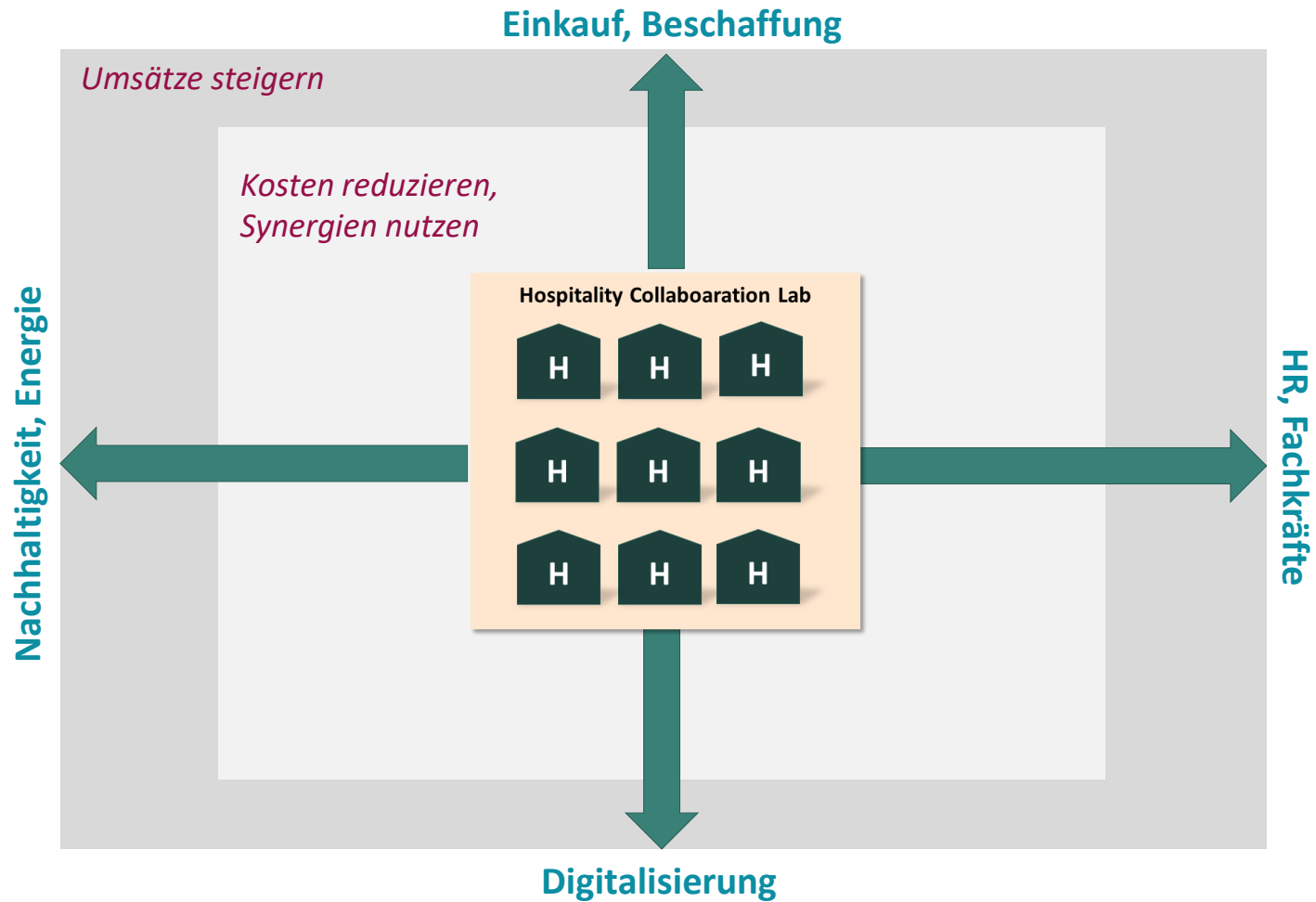
## Zentrale, strategische Themen

Die Themen **Fachkräftemangel** und **Nachhaltigkeit** stehen bei den meisten Teilnehmern im Vordergrund, wenn es um die Unternehmensstrategie der nächsten 5 Jahren geht.



n=75

# Hospitality Collaboration Lab mit 4 Dimensionen der Kooperation

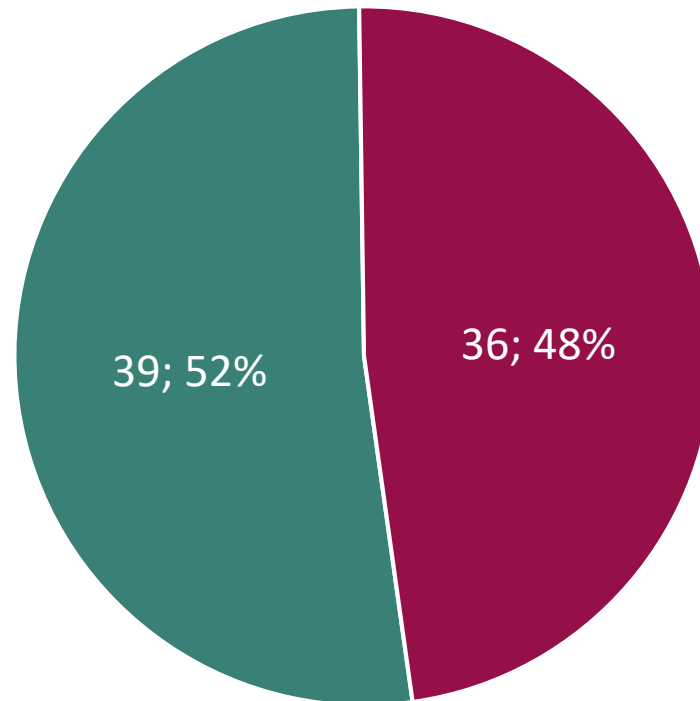


## 2. Einkauf und Beschaffung



## Anteil Betriebe, welche einer Einkaufsgemeinschaft angeschlossen sind

Etwas mehr als die Hälfte aller befragten Teilnehmer sind bereits einer Einkaufsgemeinschaft angeschlossen.



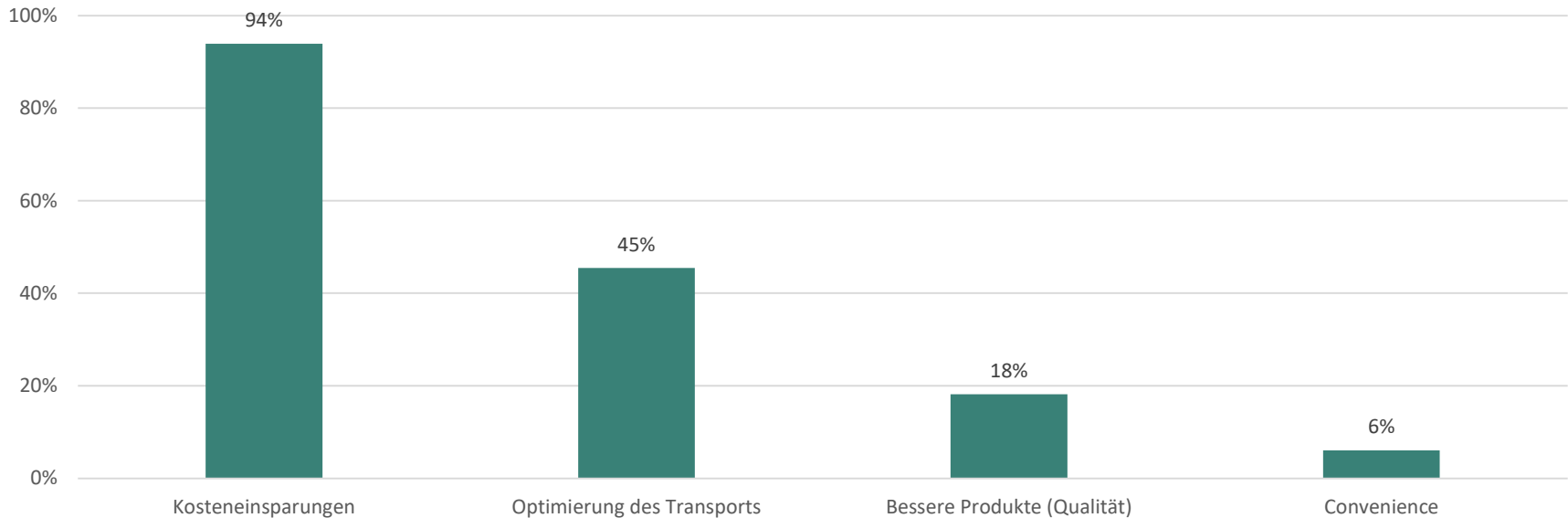
- Betriebe, welche einer Einkaufsgemeinschaft angeschlossen sind
- Betriebe, welche nicht einer Einkaufsgemeinschaft angeschlossen sind

n=75

## Hauptsächlicher Nutzen von Einkaufsgemeinschaften

Der Hauptgrund für Einkaufsgemeinschaften ist die Einsparung von Kosten, gefolgt von der Optimierung des Transports. Laut Aussagen der Befragten werden durch den Nutzen von Einkaufsgemeinschaften im Durchschnitt 12.5% an Kosten gespart.

Motive der Befragten, welche derzeit in einer Einkaufsgemeinschaft organisiert sind



Prozentuale Kosteneinsparungen

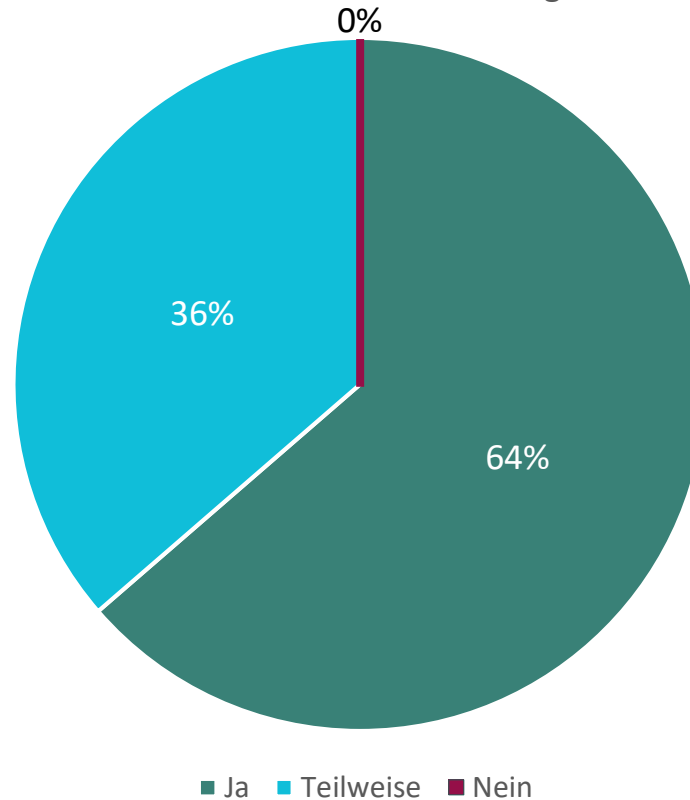
Durchschnitt	Median
12.5%	10%

n=33

## Erwartungen Nutzen und Aufwand der aktuellen Einkaufsgemeinschaften

Von allen Befragten, welche Teil einer Einkaufsgemeinschaft sind, findet keiner, dass der Nutzen und Aufwand nicht ihren Erwartungen entsprechen.

Entsprechen Nutzen und Aufwand der aktuellen Einkaufsgemeinschaft den Erwartungen?

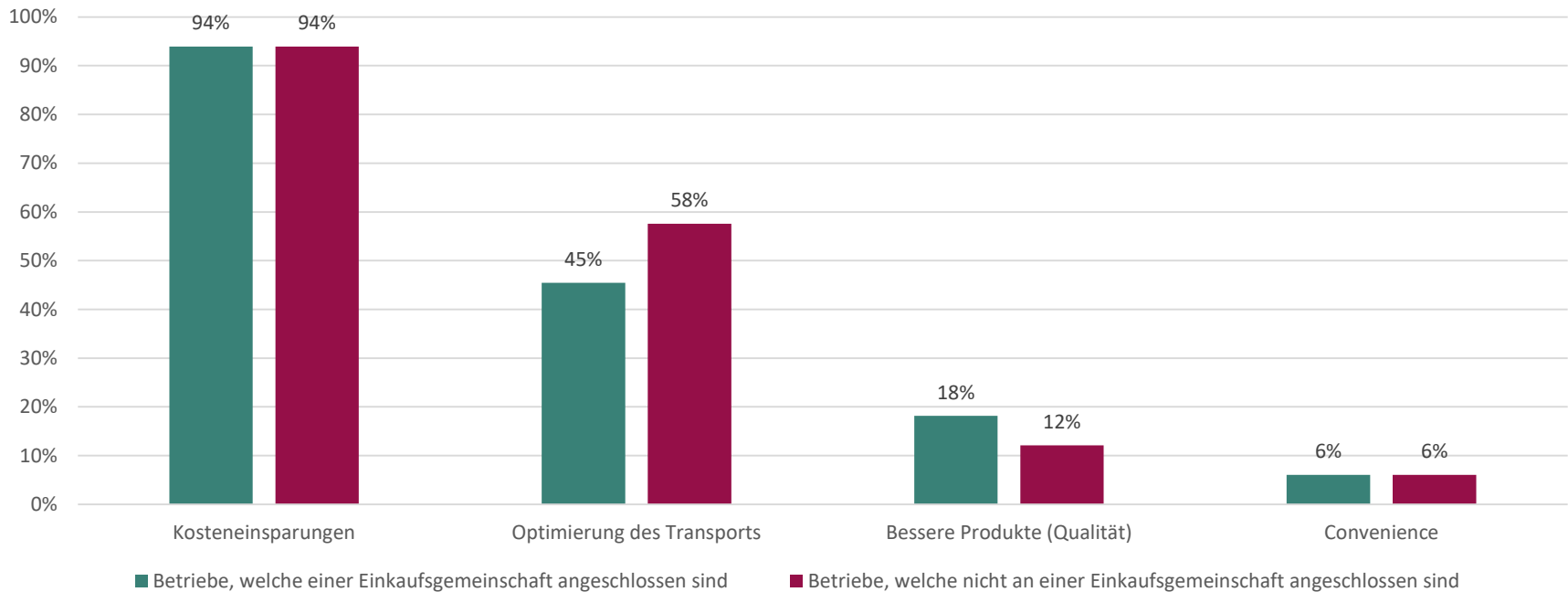


n=33

## Hauptsächlich erwarteter Nutzen von Einkaufsgemeinschaft

Der Hauptgrund für die Teilnahme an Einkaufsgemeinschaften ist die Einsparung von Kosten gefolgt von der Optimierung des Transports. Hotels, die noch nicht gemeinschaftlich einkaufen, erwarten Kostenvorteile von durchschnittlich 14%.

Nutzen und Motivation zur Teilnahme an einer Einkaufsgemeinschaft

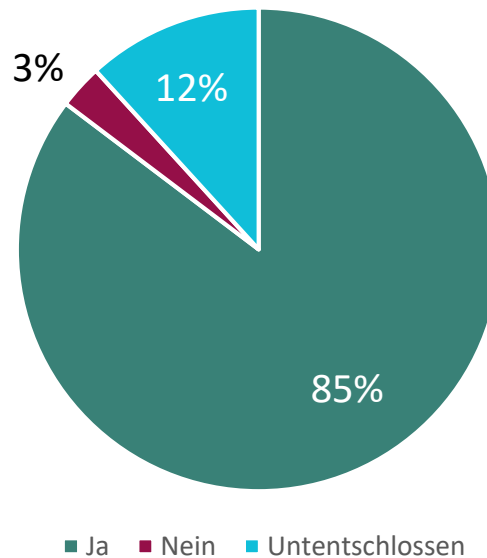


Kosteneinsparungen Betriebe, welche einer Einkaufsgemeinschaft angeschlossen sind		Erwartete Kosteneinsparungen von Betrieben, welche keiner Einkaufsgemeinschaft angehören	
Durchschnitt	Median	Durchschnitt	Median
12.5%	10.0%	14.0%	15.0%

## Regionale Qualitätsprodukte

**Auch wenn ein grosses Interesse an regionalen Produkten aus der Bündner Landwirtschaft besteht, haben einige der befragten Hoteliers Vorbehalte bezüglich Preis/Leistung, Bezugsmöglichkeiten und Liefergarantien (Garantie für konstante Mengen).**

Interesse regionale Qualitätsprodukte von der Bündner Landwirtschaft zu beziehen



Was müsste gegeben sein, damit Ihr Betrieb mehr Landwirtschaftsprodukte nutzen würde?

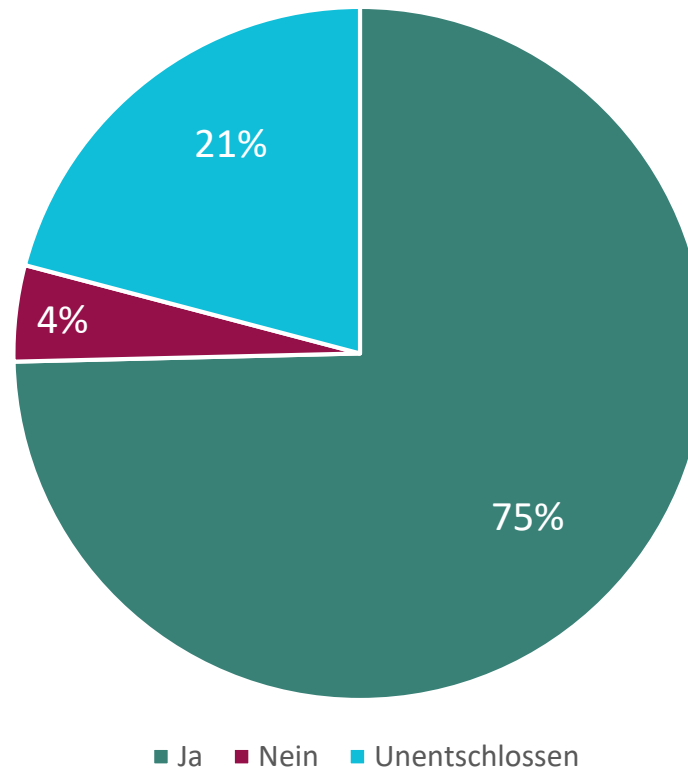
- Bessere Preis/Leistung
- Einfacherer Bezug/Lieferung
- Bessere Liefergarantie

n=34

## Gemeinsame Energiebeschaffung

**Drei Viertel aller Befragten haben Interesse an der gemeinsamen Beschaffung von Energie. Mehrmals wurde hervorgehoben, dass in St. Moritz bereits gemeinsam eingekauft wird.**

Würden Sie sich an der gemeinsamen Beschaffung von Energie (Strom) beteiligen?



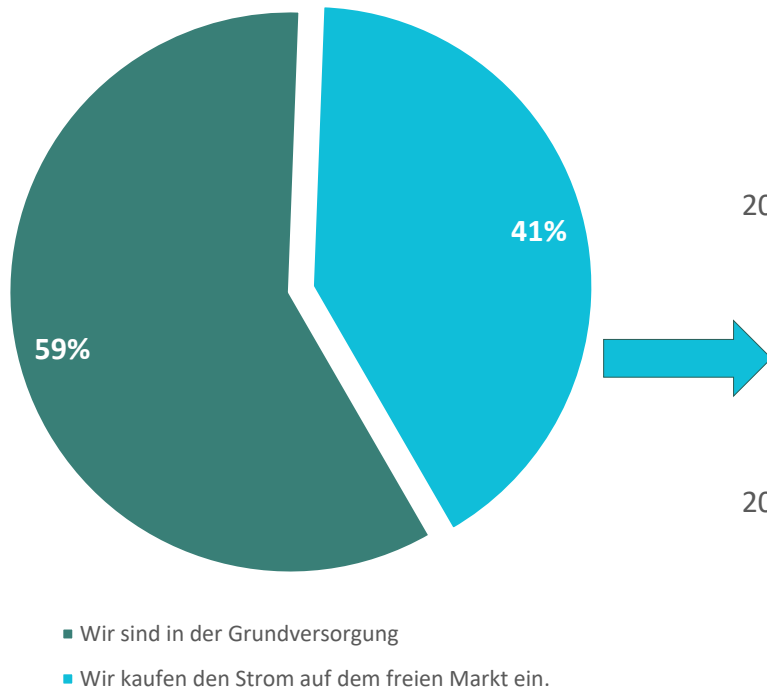
n=67

# 3. Energie und Nachhaltigkeit

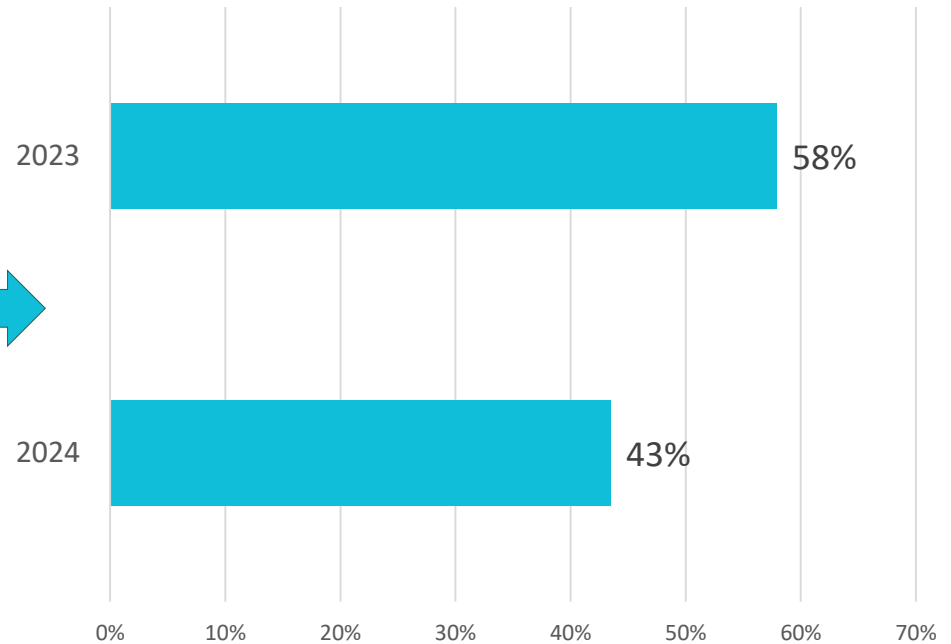
## Betroffenheit der Bündner Hotellerie vom Strompreisanstieg

Von den 112 Umfrageteilnehmer sind rund 60% an der Grundversorgung angeschlossen. Die Hotels, welche ihren Strom vom freien Markt beziehen haben sich nur rund 50% ihres benötigten Stroms bis 2024 gesichert.

Anteil der Umfrageteilnehmer, welche der Grundversorgung angeschlossen sind



Durchschnittlicher Anteil des bereits eingekauften Stroms für die Jahre 2023 & 2024 der Unternehmen, welche auf dem freien Markt einkaufen



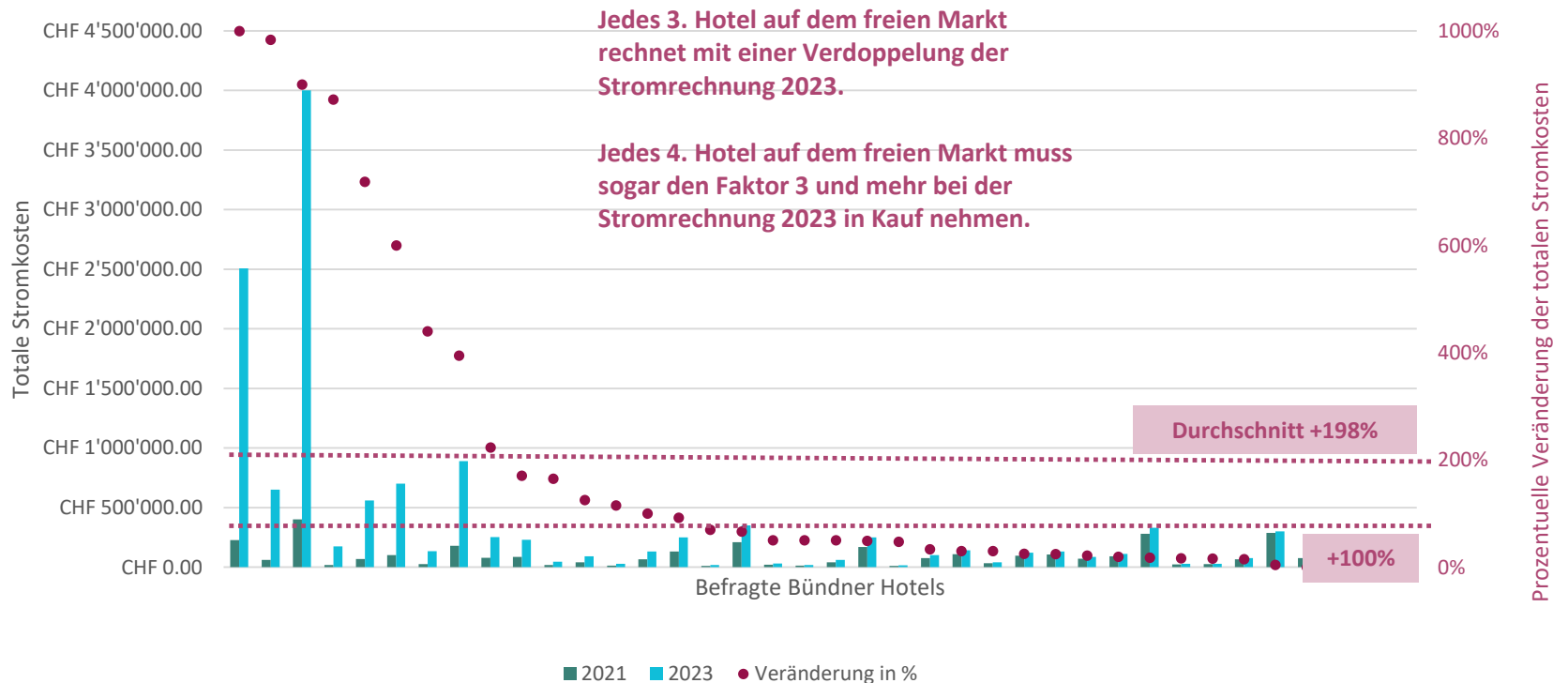
n=112



## Totale Stromkosten 2021 und 2023

Im Durchschnitt müssen Hotels auf dem freien Markt in Graubünden mit einer Verdreifachung der Stromrechnung 2023 (Preiserhöhung +200%) rechnen. Einige Hotels trifft es noch deutlich härter. Sie erwarten eine bis zu 10x höhere Stromrechnung 2023.

Vergleich der totalen Stromkosten pro Unternehmen für die Jahre 2021 und 2023

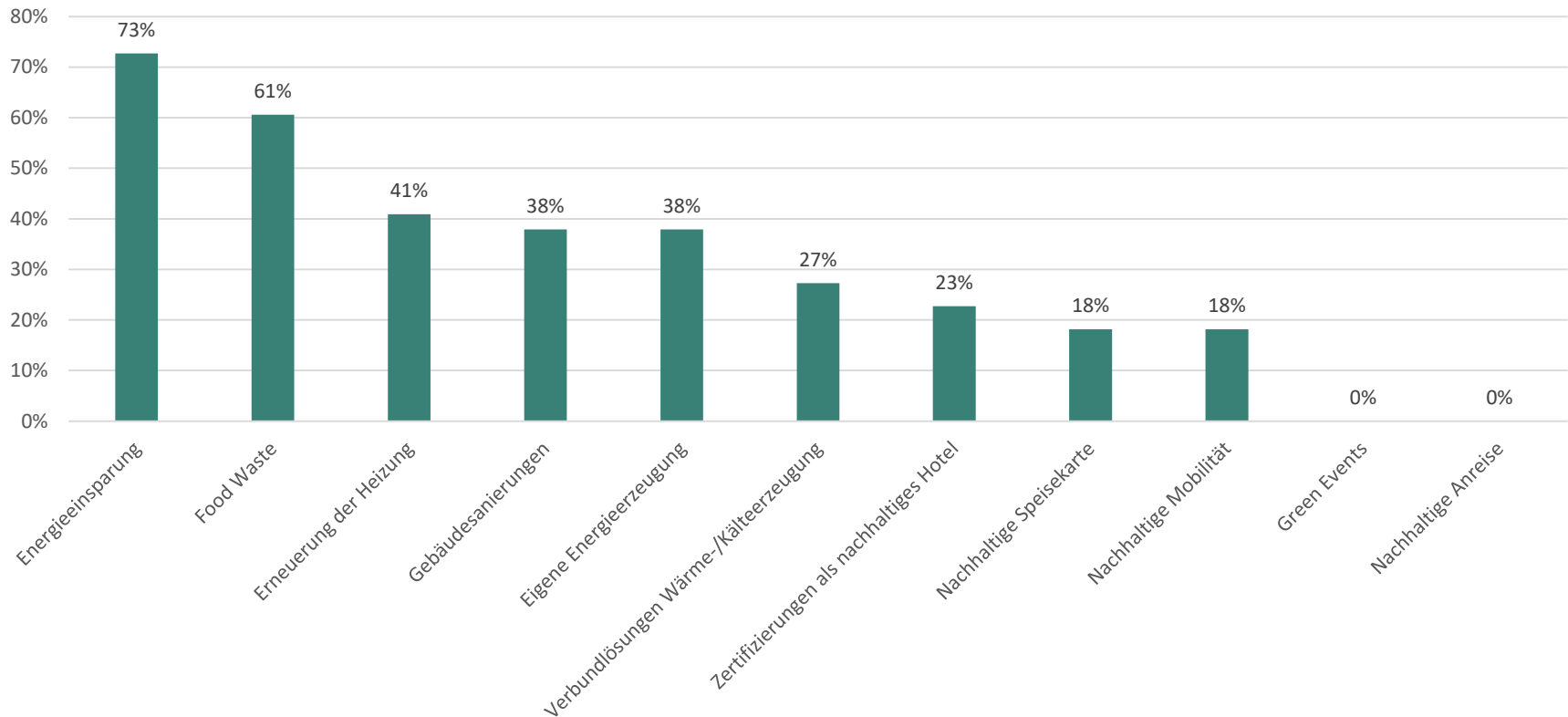


n=39

## Nachhaltigkeitsthemen generell

Innerhalb des Themenbereich Nachhaltigkeit sind Energieeinsparung und –optimierungen sowie Food Waste wichtig. Themen zu Green Events und zur nachhaltigen Anreise scheinen für die Hoteliers derzeit wenig relevant zu sein.

Welche Nachhaltigkeitsthemen beschäftigen Sie derzeit?

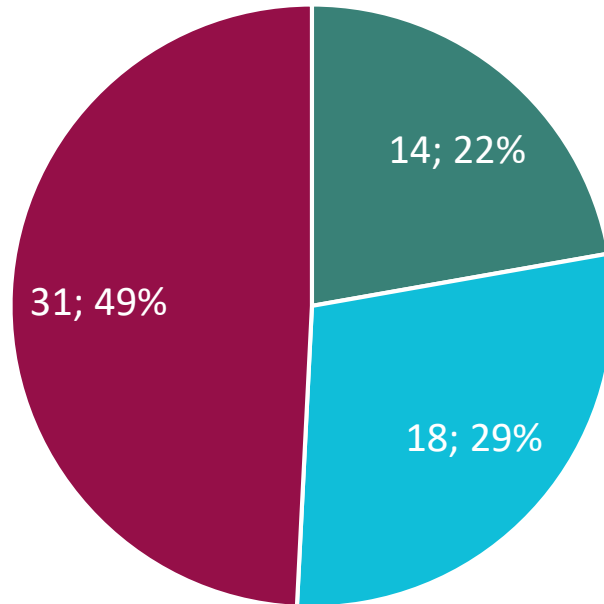


n=66

## Energie: Erneuerung von Heizungen und Verbundlösungen

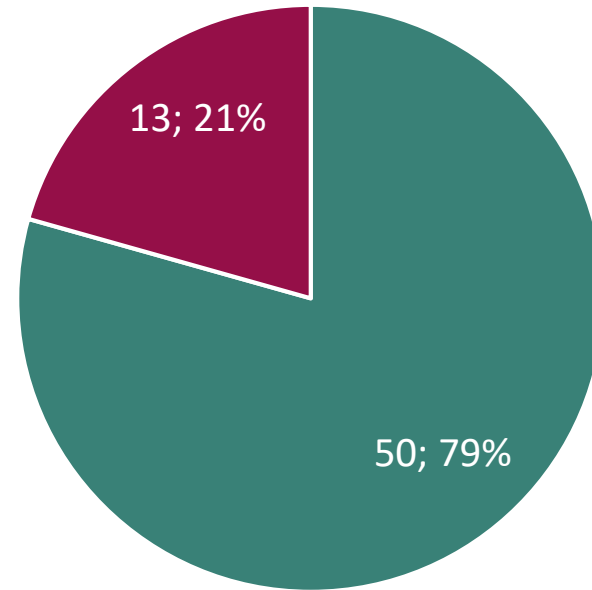
Mehr als 50% aller befragten Unternehmen plant in den nächsten 10 Jahren ihre Heizung zu erneuern, davon rund die Hälfte bereits in den nächsten zwei Jahren. Des Weiteren haben 80% aller Befragten Interesse an Verbundlösungen für die nachhaltige Erzeugung von Wärme. Es gibt aber Vorbehalte bezüglich Umsetzbarkeit.

Erneuerung Heizung



- Ja, in den nächsten 2 Jahren
- Ja, in den nächsten 10 Jahren
- Nein, nicht in absehbarer Zeit

Interesse an Verbundlösungen für nachhaltige Erzeugung von Wärme



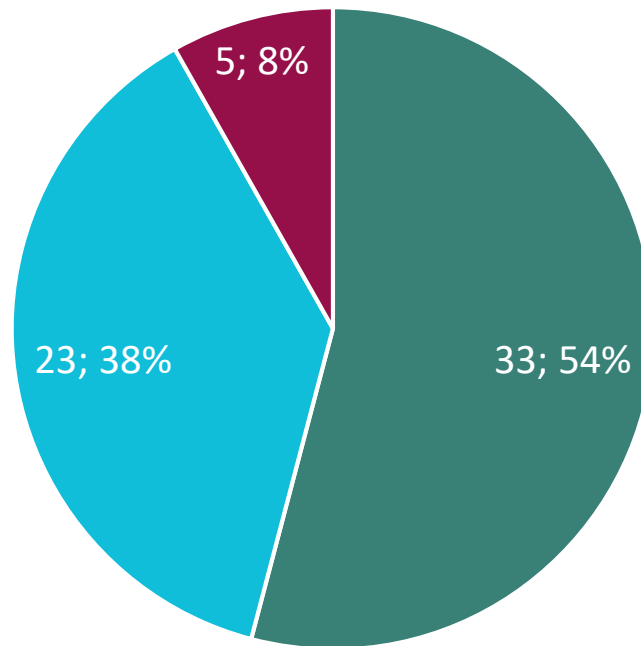
- Ja
- Nein

n=63

## Energie-Contracting

Über 90% aller Befragten geben an, Interesse an Energie-Contracting zu haben. Allerdings gibt es Vorbehalte bezüglich Umsetzbarkeit nach geografischer Lage, Vertragsdetails und Mindestlaufzeit.

Interesse an Energie-Contracting



- Ja, klingt interessant. Ich würde gerne mehr erfahren
- Bin unentschlossen und müsste zuerst mehr erfahren
- Nein, kommt nicht in Frage

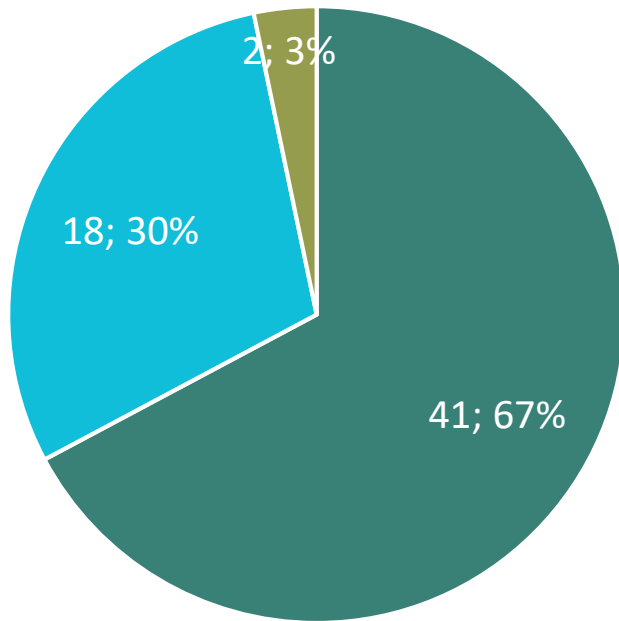
n=61

## Mobilität und Anreise

**Zwei Drittel aller Gäste, welche mit dem Auto anreisen, verwenden dieses bis zur Abreise gemäss der Hoteliers nicht mehr.**

Wenn Gäste mit dem Auto anreisen...

- ... wird es bis zur Abreise mehrheitlich nicht mehr benutzt.
- ... wird das Auto während des Aufenthalts mehrmals für kurze Fahrten benutzt.
- ... wird das Auto während des Aufenthaltes mindestens einmal für eine längere Strecke (mehr als 3h Fahrzeit) benutzt.

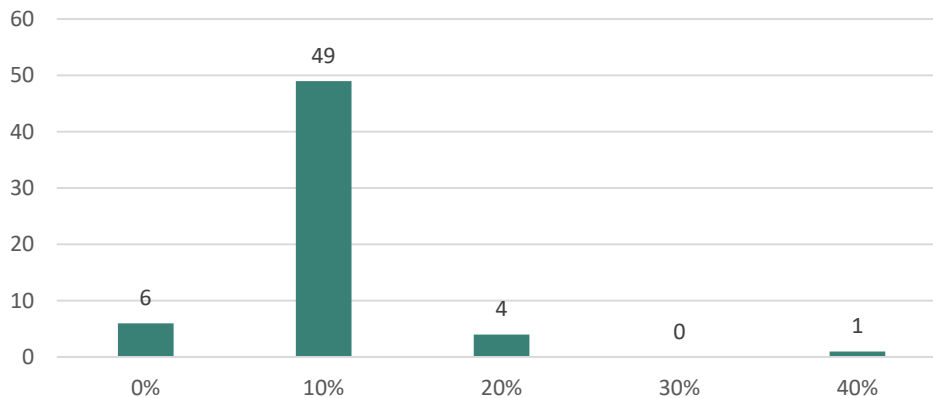


n=61

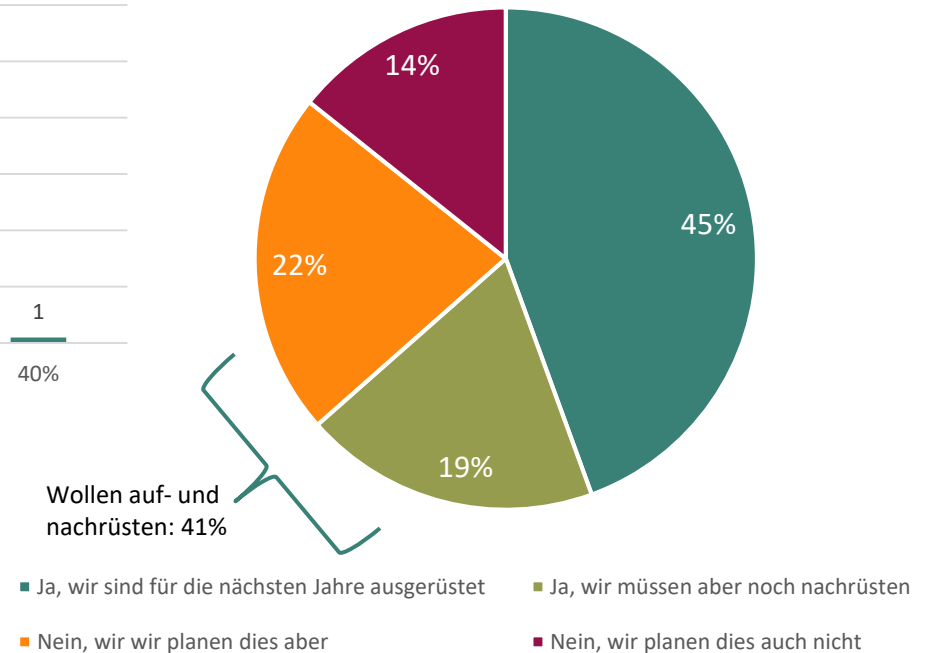
## Trend Elektrofahrzeuge: Interesse an Ladestationen im eigenen Hotel

Der überwiegende Teil der Befragten gibt an, dass aktuell rund 10% der Gäste mit einem Elektrofahrzeug anreisen. Knapp zwei Drittel aller Befragten bieten bereits Elektroauto Ladestationen an. Nur 14% der Befragten planen keine Ladestationen zu installieren. Hauptgründe dafür sind, dass es in der Umgebung bereits Stationen gibt.

Anzahl der Prozentsätze von Gästen, welche mit einem Elektroauto anreisen



Bieten Sie im Hotel Ladestationen für Elektroautos an?



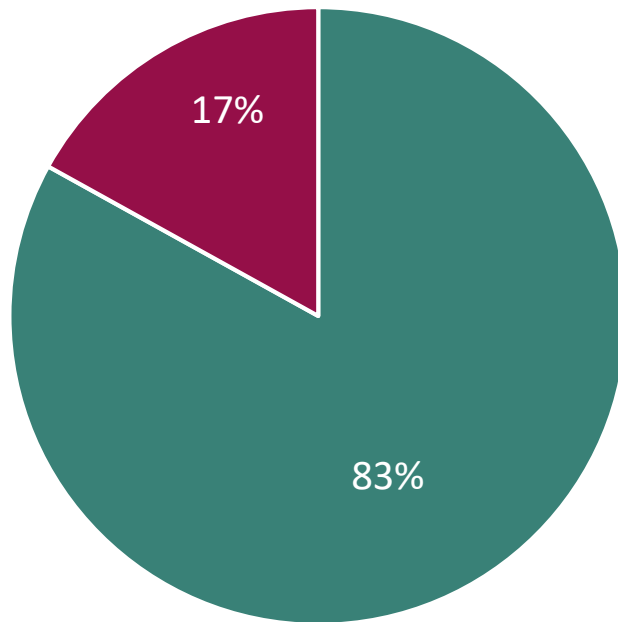
n=60

## Ladestationen im Hotel: Kostentragung Strom

Der Grossteil der Befragten ist sich einig, dass die Beladung durch den Gast erfolgen soll.

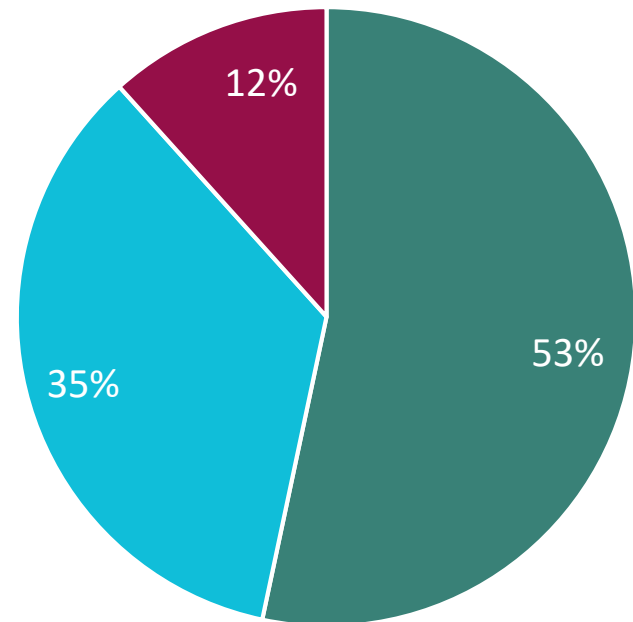
Ebenfalls empfindet der Grossteil der Befragten, dass die Kosten dem Gast verrechnet werden sollen.

Soll die Beladung...



- ... durch den Gast im Hotel selber erfolgen?
- ... im Sinne der Gäste-Convenience durch das Hotel übernommen werden?

Die Kosten der Beladung sollen...



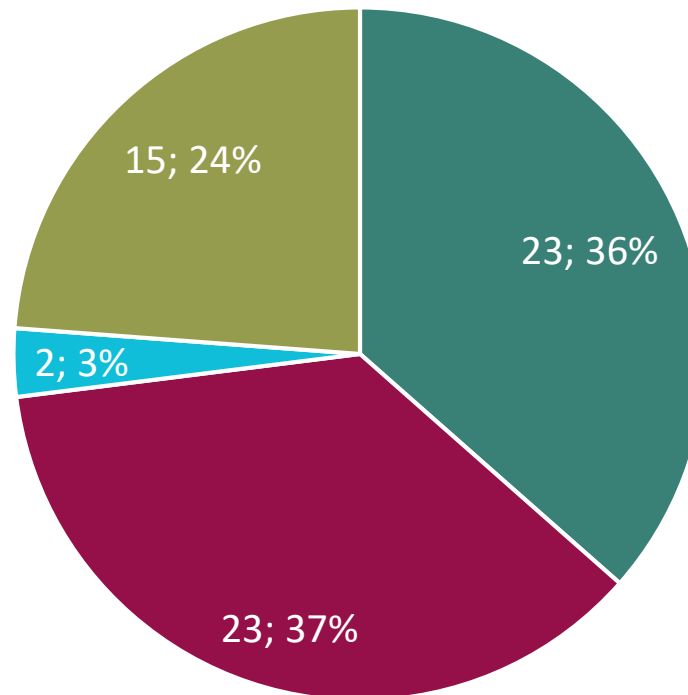
- ... durch den Gast selber getragen und direkt bezahlt werden.
- ... dem Gast via die Hotelrechnung verrechnet werden (analog Abrechnung nicht im Zimmerpreis inkludierte Konsumation).
- ... im Zimmerpreis inkludiert werden.

n=59;60

## Spitzenlastmanagement zur Kostenoptimierung

Jeder 4. befragte Betrieb plant in den nächsten Jahren Spitzenlastmanagement zu betreiben. Dabei wünschen sich die Befragten eine Amortisation der Investition innerhalb von 6.5 Jahren. In der Praxis wird diese Erwartung deutlich übertroffen: Meistens rechnet sich das Lastenmanagement bereits innerhalb von 2 Jahren.

Betreiben Sie Spitzenlastmanagement?



n=63

■ Ja ■ Nein ■ Weiss nicht ■ Bisher nicht, aber geplant für die nächsten Jahre

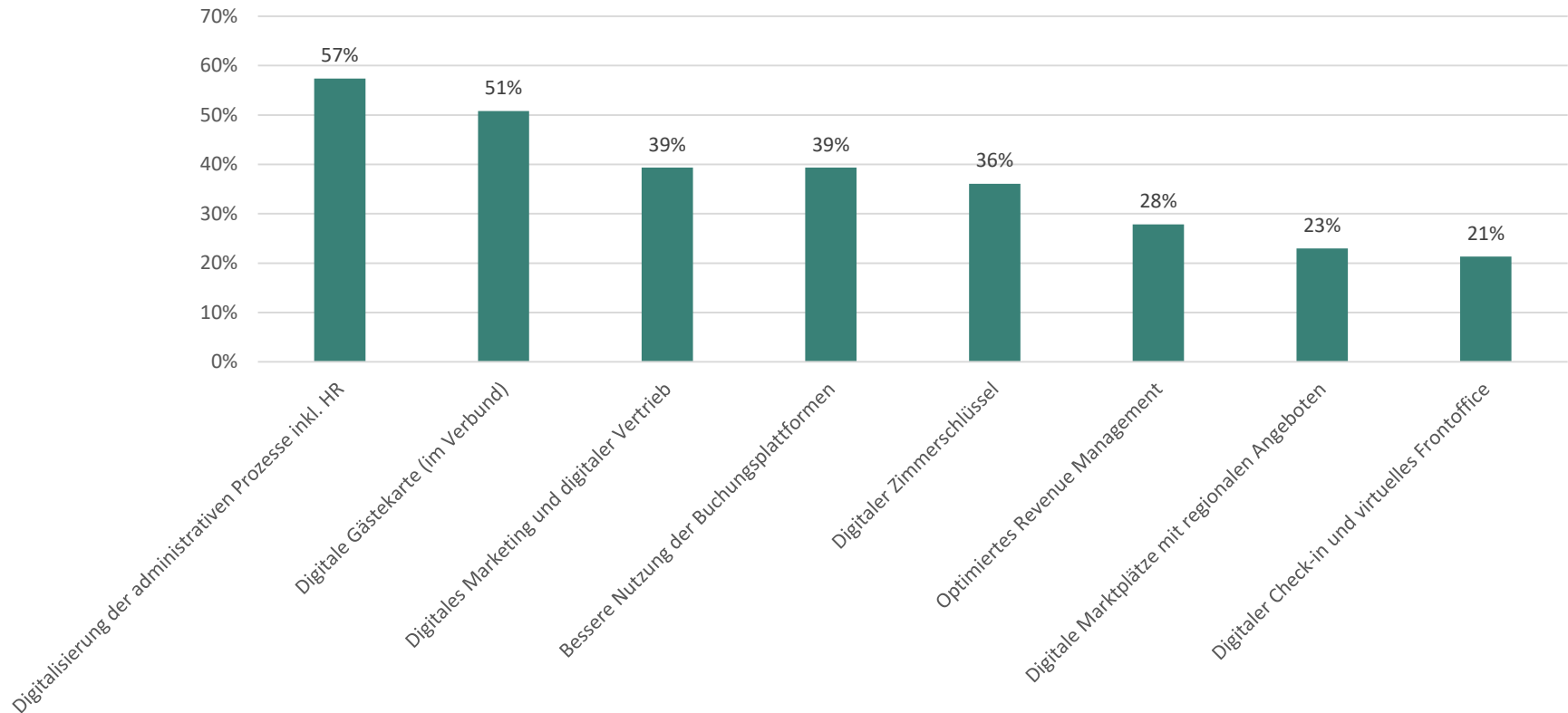


# 4. Digitalisierung

## Digitalisierungsprojekte

Es besteht ein generelles Interesse für diverse Digitalisierungsprojekte. Am meisten Potenzial sehen die Befragten in der Digitalisierung von administrativen Prozessen.

Interesse an Digitalisierungsprojekten



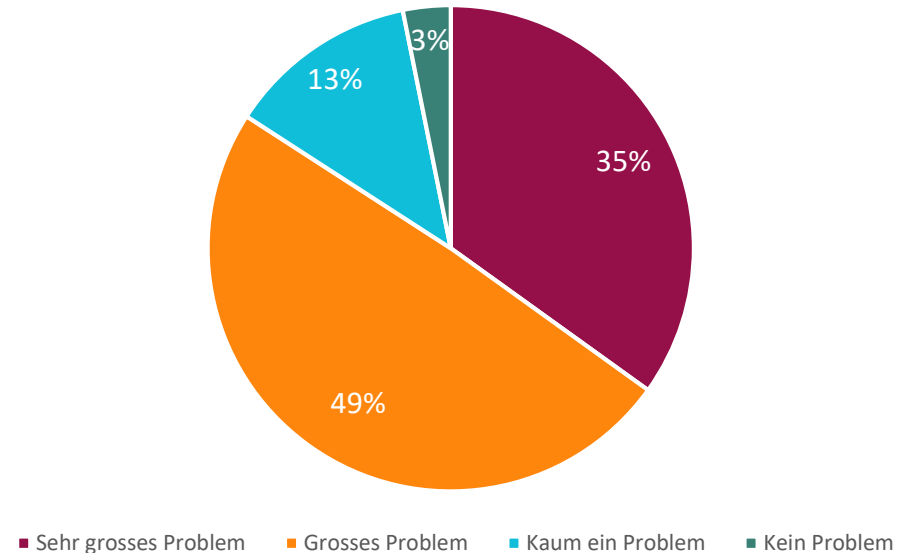
n=61

# 5. Personal und Fachkräfte

## Personal- und Fachkräftemangel

Im Durchschnitt bieten die befragten Unternehmen 34 Vollzeitstellen pro Jahr an. Auch wenn mehr als die Hälfte der befragten Betriebe letzten Winter alle Vollzeitstellen besetzen konnten, denken 84% aller Befragten, dass der Personal- und Fachkräftemangel in den kommenden Jahren ein grosses bis sehr grosses Problem darstellen wird.

Problem Personal- und Fachkräftemangel in den nächsten 2 bis 5 Jahren



### Vollzeitstellen Angebot

Durchschnitt	Median	Max
34	17	300

### Nicht besetzte Vollzeitstellen Winter 2021/22

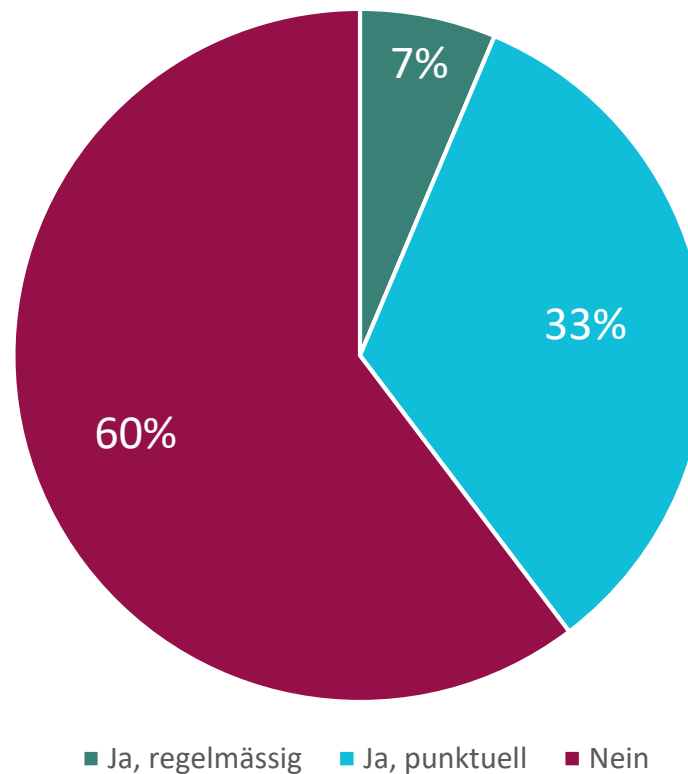
Durchschnitt	Max
1.7	20

n=63

## Zusammenarbeit mit anderen Hotels bezüglich Personal- und Fachkräftemangel

Rund 40% der Betriebe arbeiten punktuell oder regelmässig mit anderen Hotels zusammen, wenn es um die Gewinnung von Personal geht.

Arbeiten Sie punkto Personal und Fachkräfte bereits mit anderen Hotels zusammen?

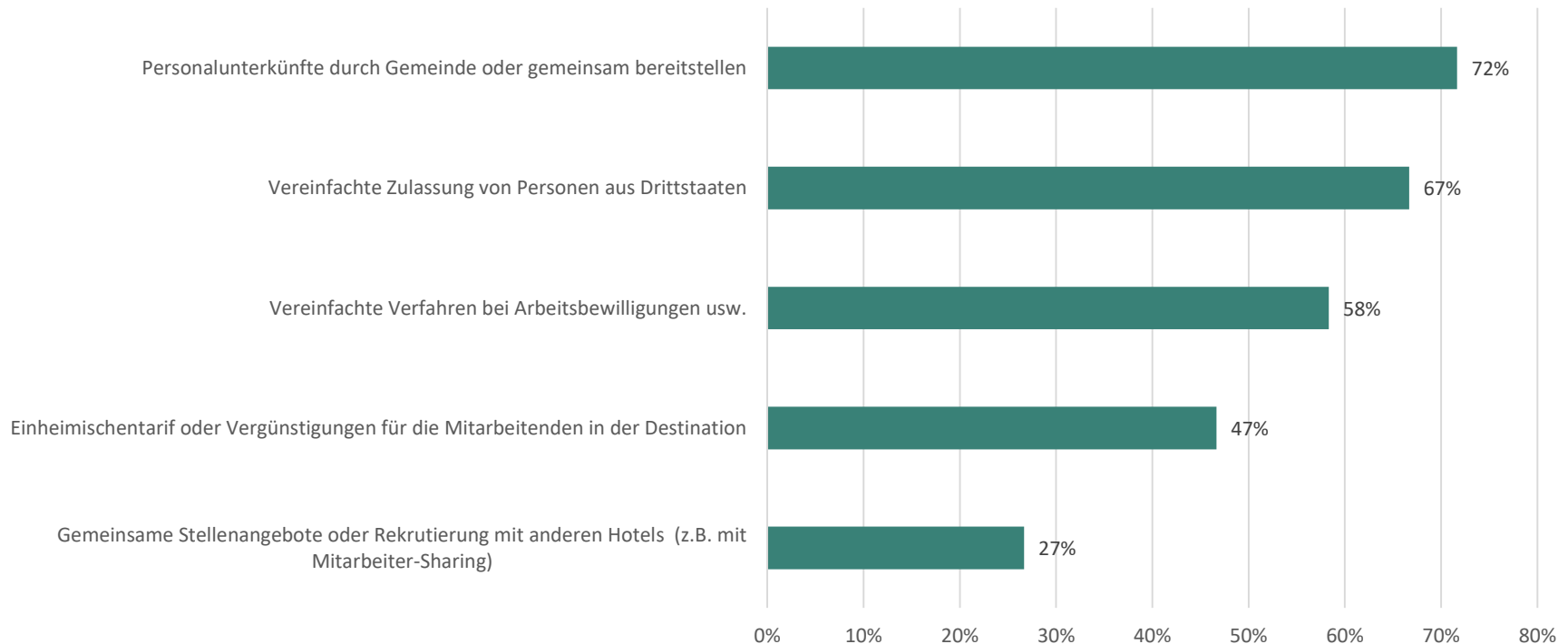


n=63

## Massnahmen, um die Rekrutierung von Personal zu vereinfachen

Mehr als zwei Drittel aller Befragten finden, dass die Vereinfachung der Zulassung für Personen aus Drittstaaten sowie von Gemeinden bereitgestellte Personalunterkünfte die Rekrutierung von Personal vereinfachen würden. Zusätzlich sehen die Befragten Potenzial in flexibleren Arbeitszeitmodellen.

Verbesserte Rahmenbedingungen gegen Personalmangel

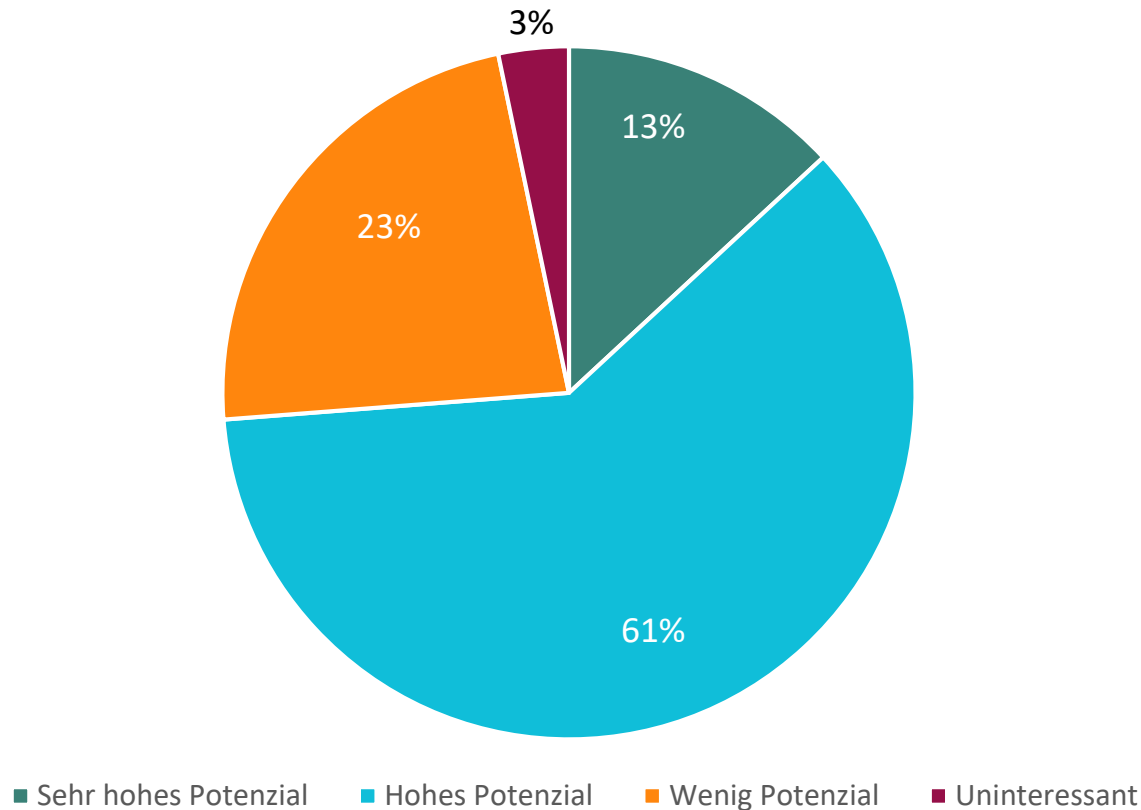


n=60

## Loyalitätsprogramme

Ein Grossteil der befragten Unternehmen glaubt, dass Loyalitätsprogramme hohes Potenzial haben, um die Rekrutierung von Mitarbeitern zu erleichtern. Es gibt jedoch Vorbehalte gegenüber den allfälligen Kosten für gemeinsame Plattformen (Teilnahmegebühren usw.).

Potenzial für Bündner Hotels gemeinsame Loyalitätsprogramme für Mitarbeiter anzubieten



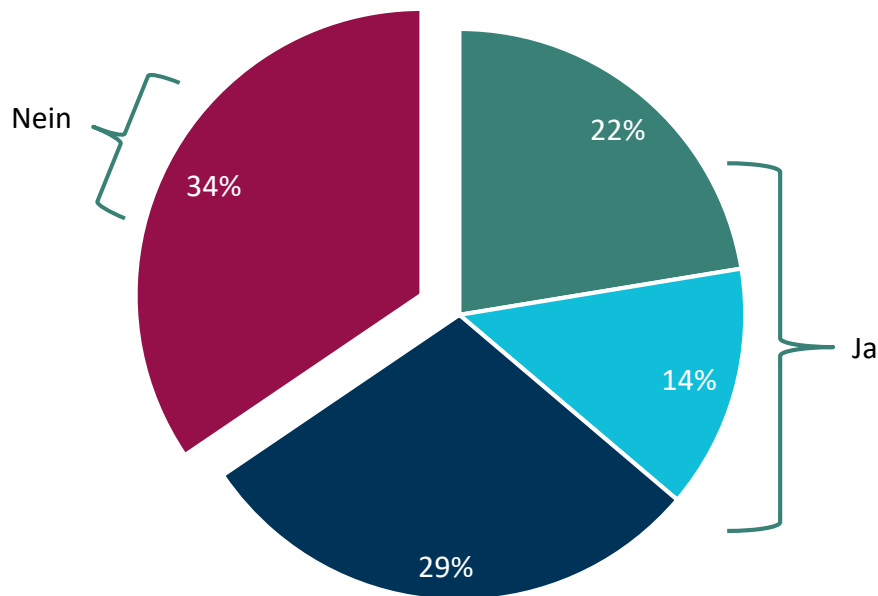
n=61

## Weiterbildungen

**Ein Drittel aller Befragten bietet Ihren Mitarbeitern keine Weiterbildungen an. Ein weiterer Drittel bietet Weiterbildungen nur für langjährige Mitarbeiter an. Ein Grossteil ist zufrieden mit den vorhandenen Weiterbildungsangeboten.**

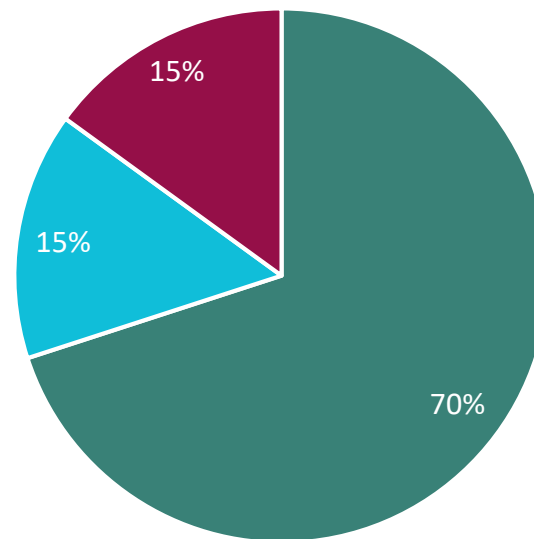
Bieten Sie Ihren Mitarbeitern regelmässig Weiterbildungen an?

Sind Weiterbildungsangebote ausreichend vorhanden?



- Ja, wir unterstützen unsere Mitarbeitenden auch bei anerkannten Diplomlehrgängen
- Ja, wir ermöglichen all unseren Mitarbeitenden mindestens einmal pro Jahr eine Weiterbildung
- Ja, als Belohnung für langjährige Mitarbeitende
- Nein oder nur in Ausnahmen

n=58



- Ja
- Optimierbar
- Nein

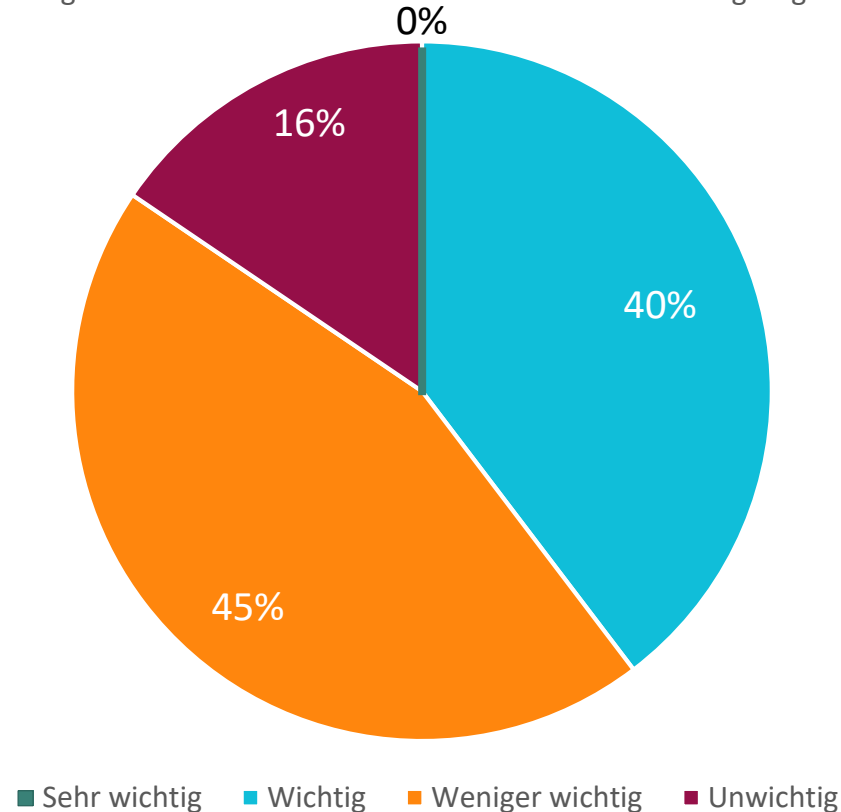
n=21



## Relevanz von Weiterbildungszertifikaten für die teilnehmenden Betriebe

40% der befragten Unternehmen geben an, dass die Ausstellung von Zertifikaten für Weiterbildungen wichtig sind. 60% finden Zertifikate weniger oder gar nicht wichtig.

Wichtigkeit von anerkannten Zertifikaten bei Weiterbildungsangebot



n=58

## 6. Angaben zu den Teilnehmenden der Umfrage

Die Ergebnisse auf Seiten 16 und 17 wurden durch eine Blitzumfrage zum Strompreisanstieg im September 2022 gewonnen, an der 112 Bündner Hoteliers teilgenommen hatten.

Alle anderen dargestellten Erkenntnisse in diesem Dossier wurden in einer breiten Bedürfnisumfrage im Juli 2022 gewonnen, an der sich 75 Bündner Hotels beteiligt hatten.

## Teilnehmer der Bedürfnisumfrage vom Juli 2022

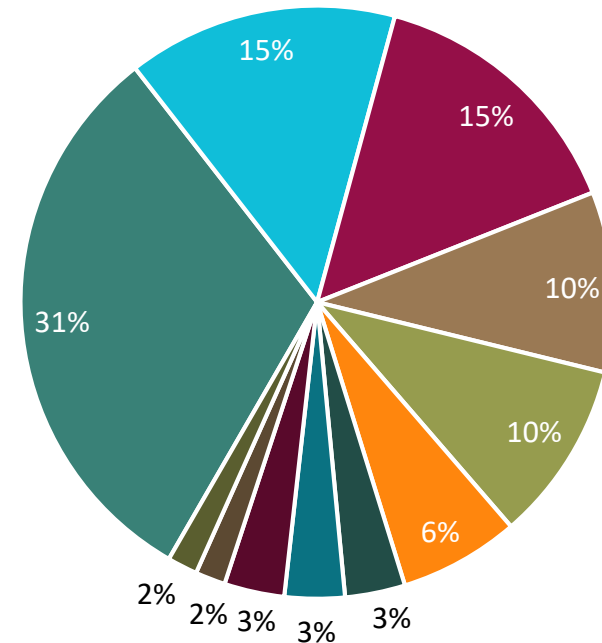
Von den rund 370 Mitglieder von HotellerieSuisse Graubünden haben 75 Hotels bzw. jedes 5. Hotel an der Umfrage teilgenommen. Die Mitglieder von HotellerieSuisse Graubünden decken 70% des verfügbaren Zimmerangebots und 80% aller Logiernächte in Graubünden ab.

### Hohe Teilnahme an der Umfrage

Jedes 5. Mitglied von HotellerieSuisse Graubünden hat an der Umfrage teilgenommen



### Herkunftsregion der teilnehmenden Hotels

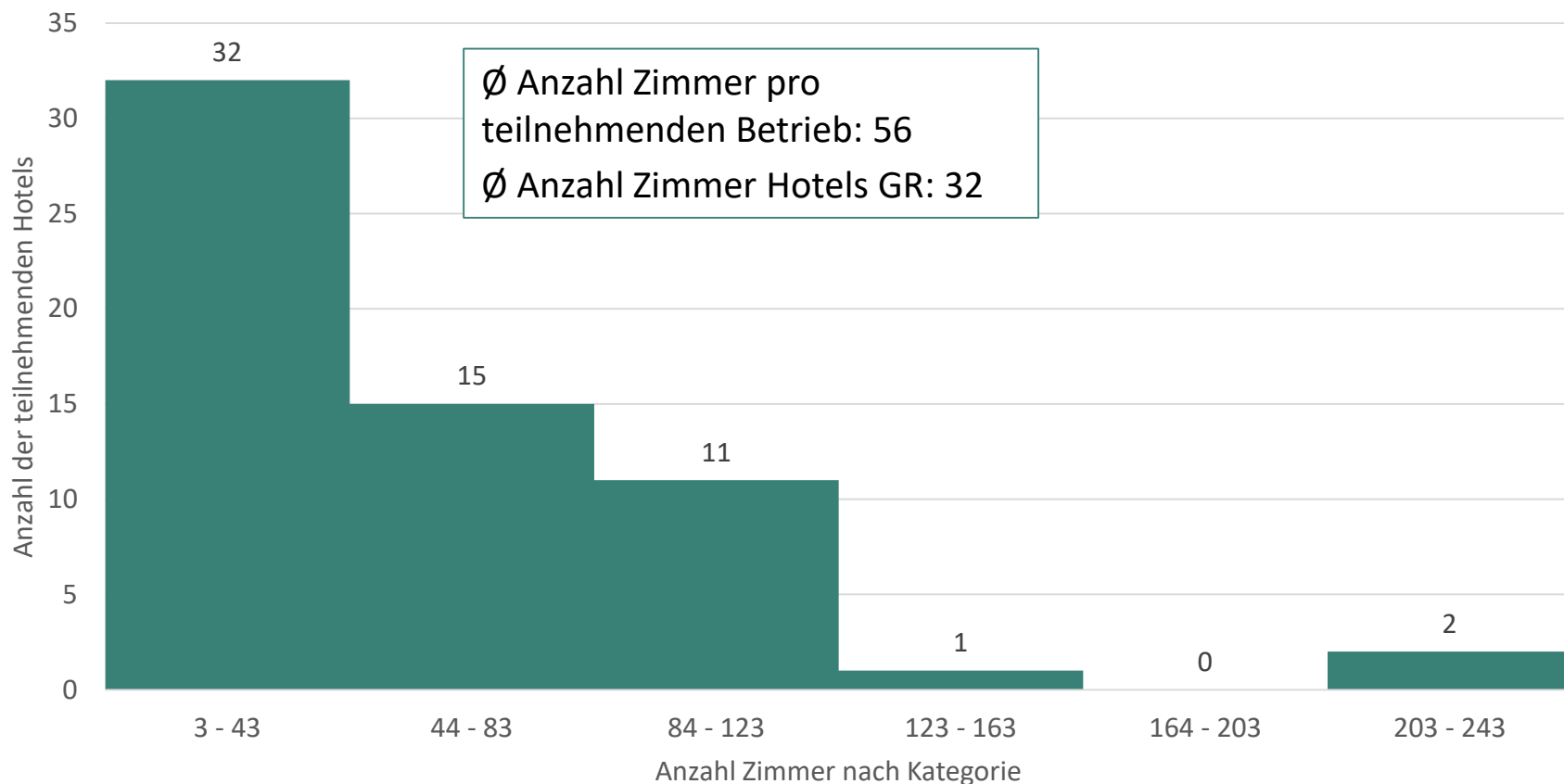


- Engadin St. Moritz
- Flims Laax
- Arosa
- Engadin Scuol Samnaun
- Chur
- Davos Klosters
- Lenzerheide
- Val Surses
- Übrige Surselva
- Valposchiavo
- Disentis Sedrun

n=61

## Anzahl Zimmer

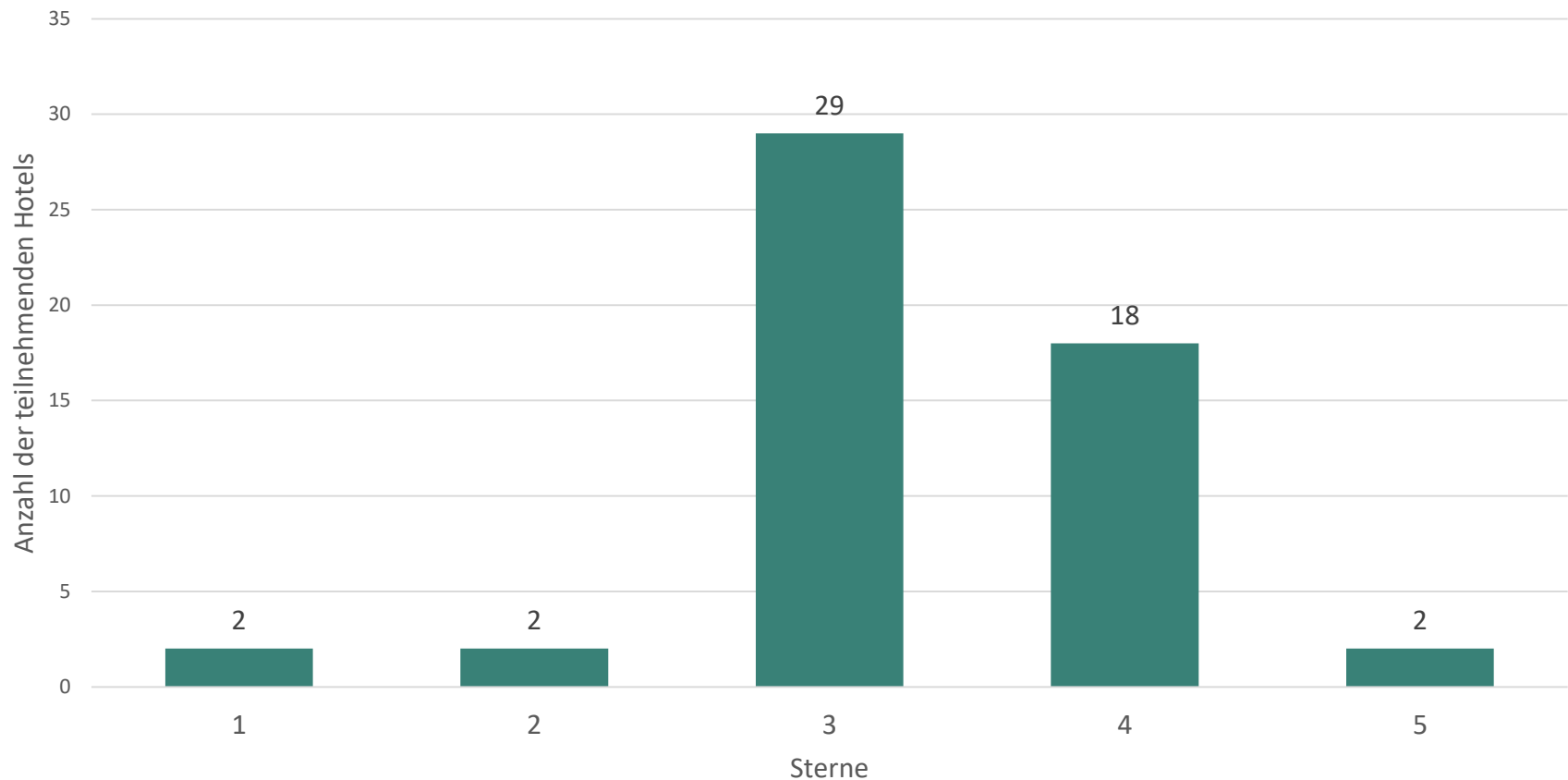
Bei der Anzahl Zimmer gibt es grosse Unterschiede. Die durchschnittliche Zimmeranzahl beträgt 56, der Maximalwert 228 und das Hotel mit den wenigsten Zimmern verzeichnet gerademal 3 Zimmer.



n=61

## Anzahl Sterne

Knapp 90% aller teilnehmenden Hotels haben 3-4 Sterne.



n=53

# Mehr Infos zum Hospitality Collaboration Lab

[www.hospitality-lab.ch](http://www.hospitality-lab.ch)

Kontakt:

Brigitte Küng

[b.kueng@hanserconsulting.ch](mailto:b.kueng@hanserconsulting.ch)

T. +41 76 341 70 59

[www.hospitality-lab.ch](http://www.hospitality-lab.ch)