B2B-Gesamtlösung
für die Sichtbarkeit, die Bestellbarkeit und die Logistik von Bündner Lebensmitteln

Projektbericht

Januar 2024

Quant AG
Via Nova 37
7017 Flims-Dorf

1. Projekteinordnung

Vor und während der Coronazeit ergab sich mit dem Projekt graubündenVIVA eine verstärkte Zusammenarbeit zwischen der Landwirtschaft, verarbeitenden Betrieben, Gastronomie und Tourismus. Dabei wurden ein erhöhtes Bewusstsein für die Relevanz regionaler Produkte und das lokale Ernährungssystem in Graubünden deutlich.

Im Austausch mit relevanten Akteuren entstand 2021 die Projektidee für ein geeignetes Handlungsmodell für die Vermarktung von hochqualitativen Terroir-Produkten in kleinen Mengen, für Wissenstransfer zwischen den Beteiligten sowie für die Lagerung, die Distribution und die Logistik von Bündner Lebensmitteln. Die Strategie- und Projektwerkstatt Quant AG wurde daraufhin für Vorabklärungen und eine Grobkonzeption eines möglichen Projektes beauftragt.

Auf Basis dieser Grundlagenarbeit für ein Logistik- und Kompetenzzentrum für den Kanton Graubünden hat sich das Amt für Landwirtschaft und Geoinformation Graubünden (ALG) entschieden, das Konzept als Teilprojekt im Rahmen der Grundlagenetappe zum «Projekt zur regionalen Entwicklung (PRE) Netzwerk Regionalprodukte» in der Region Parc Ela, weiter auszuarbeiten. Mit dem Anschluss an das PRE-Netzwerk sollen Synergien zwischen potenziellen Trägern und dem PRE optimal genutzt werden. Ebenfalls kann im Rahmen eines Teilprojekts ein Pilot der kantonalen Gesamtlösung realisiert werden (Abbildung 1).

Mit der vorliegenden Arbeit wurde eine kantonale B2B-Gesamtlösung für die Sichtbarkeit, die Bestellbarkeit und die Logistik von Bündner Lebensmitteln und das Geschäftsmodell evidenzbasiert konkretisiert und mittels Planerfolgsrechnung auf dessen Wirtschaftlichkeit geprüft. Dabei wurden vorhandene Studien und bestehende Lösungsansätze berücksichtigt.

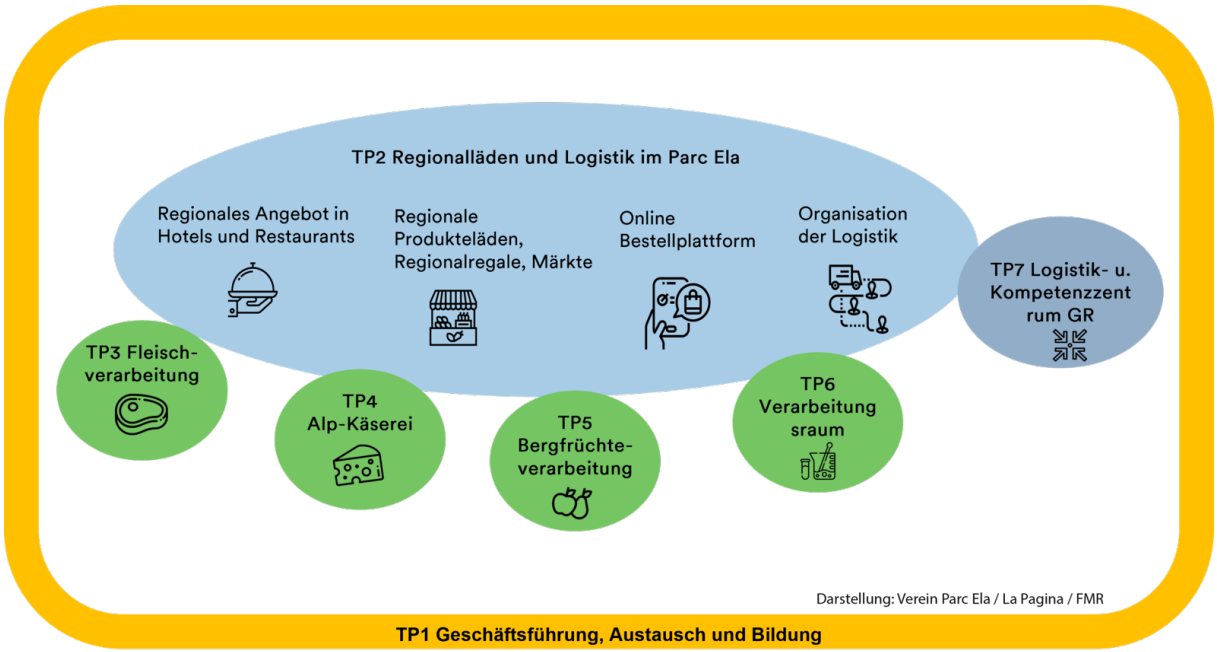

Abbildung 1: Projektorganisation PRE Parc Ela, Quelle: Parc Ela (2022)

1.1. Eckdaten

Name des Teilprojekts	PRE Netzwerk Regionalprodukte Parc Ela, TP 7 Logistik- und Kompetenzzentrum Graubünden

Ausrichtung und Projekttyp des Teilprojekts

Produktion	***Verarbeitung***	***Vermarktung***	***Diversifizierung***	***Weiteres***
☐ Früchte & Gemüse (F&G)	*☐ F&G-Verarbeitung*	*☒ Verkauf nicht durch LW-Betrieb*	*☐ Agrotourismus: Übernachtung, Gastronomie*	*☒ Aufwertung der Region*
☐ Ackerbau	*☐ Mühlen, Getreidesammelstelle, Reinigung*	*☒ Logistik & Lagerung*	*☐ Agrotourismus: Erlebnisse*	*☐ PRE-Geschäftsführung (gilt nicht als TP)*
☐ Wein	*☐ Vinifizierung*	*☒ Gastronomie*	*☒ Direktvermarktung*	*☐ Diverses*
☐ Milch	*☐ Milch*	*☒ Kommunikation, Marketing*	*☒ Pädagogische Angebote*	
☐ Mast	*☐ Fleisch*	*☒ Diverses*	*☐ Erneuerbare Energien*	
☐ Alp (Milch, Mast, Stall)	*☐ Alp*		*☒ Diverses*	
☐ Diverses	*☐ Diverses*			

Kontakt Projekteigner	Quant AG Via Nova 37 7017 Flims-Dorf Andreas Bärtsch, Founder & Partner ab@quant.swiss, +41 79 310 33 80 Marianne Reinthaler, Project Owner / Consultant mr@quant.swiss, +41 79 547 58 91 Seraina Schöb, Consultant ses@quant.swiss, +41 79 586 92 45

1.2. Vorgehen

Um eine kundenzentrierte Busines-to-Business (B2B)-Lösung zu entwickeln, wurde ein evidenzbasiertes Vorgehen gewählt. Dabei wurde im Rahmen von Gesprächen die Bedürfnisse der verschiedenen Nutzergruppen evaluiert und Lösungsansätze mit ihnen diskutiert. Die Gesprächspartner waren:

- Potenzielle Produzenten aus dem Parc Ela
- Teilnehmende des Workshops zur regionalen Mobilisierung der landwirtschaftlichen Produkte im Parc Ela
- Relevante Verbände wie Bündner Bauernverband, Bio Grischun, Gastro Graubünden usw.
- Abnehmer seitens Gastronomie, Hotellerie und Handel
- Plattform- und Logistikanbieter
- Potenzielle Unternehmer mit Interesse am Logistik- und Kompetenzzentrum
- Relevante Akteure des Ökosystems wie graubündenVIVA, alpinavera usw.
- Teilnehmende des Austauschtreffens der PRE-Verantwortlichen in Valposchiavo
- PRE-Verantwortliche von laufenden PRE-Projekten
- PRE-Trägerschaften
- Projektverantwortliche des PRE Parc Ela TP2 (Regionalläden und Logistik im Parc Ela)
- PRE Feld zu Tisch von Baselland und Basel-Stadt.

Die systematische Erhebung ermöglichte es, die Erkenntnisse aus der Praxis und die Rückmeldungen laufend in die Projektentwicklung zu integrieren und die Gesamtlösung bedürfnisorientiert und unter Beachtung der Netzwerklogik zu entwickeln.

1.3. Haltung

Mit der Projektvision «Ein B2B-Marktplatz für das gesamte Bündner-Nahrungsmittel-Ökosystem, welcher Qualitätsprodukte aus Graubünden an einem Ort bündelt, diese sicht- und bestellbar macht und die entsprechenden Logistik- und Servicedienstleistung abdeckt sowie die Akteure in ihrem Handeln stärkt» wurde auch die Haltung für die Ausarbeitung des Projekts gegeben:

- Betrachtung des gesamten Ökosystems
- Entwicklung eines systemumfassenden Ansatzes
- Aufbau auf bestehendem Engagement, dieses vernetzen und stärken
- Nutzung vorhandener Lösungen und Kompetenzen
- Ergänzung fehlender Elemente
- Aufbau von Kompetenzen für das künftige Zusammenspiel der Akteure.

Unter Beachtung dieser Prämissen wurde die vorliegende Lösung entwickelt, konkretisiert und ausgearbeitet.

2. Aktuelle Situation

Mittels umfassender Betrachtung des Bündner-Nahrungsmittel-Ökosystems wird folgend der Ist-Zustand beider Marktseiten – Anbieter und Abnehmer – beschrieben.

2.1. Perspektive Anbieter

Zu den Produzenten zählen sämtliche wirtschaftlich eigenständigen Betriebe aus dem Kanton Graubünden, welche landwirtschaftliche Produkte produzieren und/oder verarbeiten. Damit gemeint sind beispielsweise Landwirtschaftsbetriebe und Verarbeiter wie Käsereien und Metzgereien. Um die PRE-Richtlinien zu erfüllen, muss der Hauptumsatz dieser Unternehmen aus dem Verkauf oder der Verarbeitung regional produzierter, landwirtschaftlicher Rohstoffe stammen. Landwirtschaftsbetriebe und Verarbeiter werden folgend zusammenfassend Produzenten genannt.

2.1.1. Landwirtschaftliche Betriebe

Eine Übersicht über die Landwirtschaft des Kantons Graubündens zeigt folgende Tabelle 1:

Tabelle 1: Landwirtschaftliche Gesamtrechnung Kanton Graubünden (2023), Herstellungspreis in 1000 Franken, Quelle: Bundesamt für Statistik (2023)

Produktionswert	Pflanzliche Erzeugung	Ackerbau (Getreide, Handelsgewächse, Kartoffeln)	Futterbau (Silo- und Grünmais, Heu, Weide und sonstiges Raufutter)	Gemüse- und Gartenbau	Weinbau (Trauben und Wein)	Tierische Erzeugung	Milch und Rindvieh	Schweine	Geflügel und Eier	Einhufer, Schafe, Ziegen, sonstige Tiere und sonstige tierische Erzeugnisse	Landwirtschaftliche Dienstleistungen	Nichtland-wirtschaftliche Nebentätigkeiten (nicht trennbar)
337'104	99'122	4'848	11'695	12'488	27'005	160'602	145'641	2'399	4'455	8'108	19'321	58'059

Der Kanton Graubünden zählt rund 2000 Landwirtschaftsbetriebe (Bündner Bauernverband, 2023) und gemäss Amt für Wirtschaft und Tourismus (2021) 235 Nahrungs-/Genussmittelbetriebe.

Die landwirtschaftliche Struktur im Kanton Graubünden zeigt sich heterogen. In flachen Gebieten wie dem Churer Rheintal sind grössere Betriebe angesiedelt. In den Talschaften befinden sich eher kleine bis mittelgrosse Unternehmen. Dazu kommt, dass sich Höhenlage, Bodenbeschaffenheit und Wetterverhältnisse auf die Erzeugnisse auswirken. Entsprechend kommen Gemüse, Wein und Ackererträge aus tiefer gelegenen und Milch wie auch Fleisch aus eher höheren Lagen. Produzierende Regionen und touristische Regionen, welche als Abnehmer gelten, sind daher nicht immer deckungsgleich.

Grössere Unternehmen mit entsprechendem Produktvolumen haben etablierte Absatz- und Logistikkanäle. Sie kooperieren mit dem Grosshandel und den Grossverteilern. Ihre B2B-Tätigkeit ist Grundlage ihres wirtschaftlichen Erfolgs.

Kleine bis mittelgrosse Landwirtschaftsbetriebe verkaufen lebende Tiere und Milch mehrheitlich an grosse Verarbeiter. Daneben bevorzugen sie den Direktverkauf an Endkunden sowie an lokale Kontakte. Die Gründe dafür sind vielfältig: Ihr Fokus liegt auf der Produktion und weniger auf dem Verkauf; sie produzieren nicht die in der B2B-Direktvermarktung nachgefragten Mengen; der Aufwand für die Produktion, das Bestellwesen, die Administration und die Auslieferung sind zu hoch und/oder die Margen im Endkundengeschäft sind lukrativer.

Zudem sind sie bei einem Markteinstieg in den Handel und andere B2B-Absatzkanäle mit einem Klumpenrisiko konfrontiert: Sie müssten sämtliche Produkte über wenige Kanäle mit tieferer Marge verkaufen. Dieselben Voraussetzungen sind auch bei Wachstumsentscheidungen hinderlich: Das Produktvolumen müsste für den B2B-Markteintritt in einem Schritt massiv ansteigen und ihre Absatzkanal-Diversifikation würde wiederum auf ein paar wenige mit tieferer Marge schrumpfen. Und nicht zuletzt steigt der Aufwand. Aufgrund dessen stehen Aufwand, Ertrag und Risiko in keinem günstigen Verhältnis.

Dazu kommt, dass die Produktionskosten für landwirtschaftliche Erzeugnisse aus dem Kanton Graubünden im Vergleich mit Massenware hoch sind. Die Herstellungskosten sind aufgrund des Standortes, der Produktions- und Lohnkosten wie auch aufgrund der produzierten Menge teurer als bei Herstellern von Massenprodukten. Diese Ausgangslage in Kombination mit der Produktwertigkeit stuft die Bündner Lebensmittel im Premiumsegment ein.

Bei den kleinen wie auch mittleren landwirtschaftlichen Familienbetrieben funktioniert das Bestellwesen aktuell per Telefon, WhatsApp und E-Mail. Nur vereinzelt führen sie einen Online-Shop. Die Bestellungen kommen rund um die Uhr auf allen Kanälen rein. Zugleich ist die Erwartungshaltung der Kunden gross, dass rasch geliefert wird – auch kleine Mengen. Die Auslieferung basiert grösstenteils auf Selbstauslieferungen. Die Einhaltung der Kühlkette kann dabei nicht immer belegt werden. Grundsätzlich erfolgt das Bestellwesen nicht systematisch und ist, wie die Auslieferung zeitintensiv. Nichtsdestotrotz sind Produzenten hinsichtlich einer neuen Lösung preissensitiv.

2.1.2. Verarbeiter

Verarbeiter verkaufen an Endkunden (B2C) und über bestehende B2B-Kanäle. Je nach Unternehmen befinden sich die Abnehmer vor Ort, in der Region oder über die Deutschschweiz verteilt.

Das Bestellwesen funktioniert per Webformular, Telefon und E-Mail. Reguläre Mengen sind an Lager. Je nach Produkt (z. B. Joghurt) und grösseren Auftragsvolumen benötigen Verarbeiter bis zu drei Tage Vorlaufzeit für die Produktion, das Rüsten und die Zustellung. Die Auslieferung erfolgt dabei über eigene individuelle Vertriebs- und Logistikstrukturen. Diese basiert grösstenteils auf Selbstauslieferungen mit Kleintransportern oder dem persönlichen PW. Ebenfalls finden vereinzelt Zusammenarbeiten mit anderen Betrieben statt oder Privatpersonen übernehmen Botengänge. Die Einhaltung der Kühlkette kann dabei nicht immer belegt werden. Nicht verderbliche Produkte werden zudem per Post und grössere Mengen durch Food Logistiker zugestellt. Eine weitere Variante ist die Selbstabholung durch den Kunden.

Teilweise besteht Bedarf nach mehr Absatz. Gründe dafür sind:

- Investitionen in Maschinen
- Marktumfeld
- Mit dem Konkurs der Reformhäuser Müller, ist ein grosser Abnehmer weggebrochen
- Wechsel bei der Kontaktperson seitens Abnehmer, was teils zu einem Beziehungsabbruch geführt hat.

Gleichzeitig sind andere Produzenten mit den Auswirkungen des Fachkräftemangels oder fehlender Nachfolgelösung konfrontiert. Trotz Nachfrage sind sie deshalb im Wachstum limitiert.

Verarbeiter vergleichen die B2B-Gesamtlösung mit ihren aktuellen, individuellen Lösungen. Dabei ist primär der Preis neben dem Aufwand und der Gesamtlösung Entscheidungskriterium für oder gegen die angestrebte kantonale Lösung. Zu beachten gilt, dass Eigenleistung nicht immer ausgewiesen und korrekt kalkuliert wird. Zudem sind sie eher zurückhaltend und wollen das Risiko der Projektrealisation nicht tragen. Sie ziehen es vor, auf Basis einer etablierten Lösung entscheiden zu können.

2.1.3. Zusammenfassende Erkenntnisse seitens Produzenten

- Grossproduzenten sind im B2B-Geschäft tätig und wirtschaften mit bestehenden Absatz- und Logistikkanälen.
- Entwicklungspotential für eine B2B-Direktvermarktung besteht bei mittelgrossen Betrieben und Verarbeitern.
- Die produzierten Mengen sind für B2B-Kunden zu gering und zu wenig vielfältig, weshalb eine Bündelung stattfinden muss.
- Der eigenbetriebliche Aufwand für Bestellwesen, Logistik und Administration ist aktuell hoch.
- Das Produktsortiment der Produzenten umfasst Trocken-, Kühl- und Tiefkühlprodukte. Die Logistik muss entsprechend eine professionelle Drei-Zonen-Logistik, gemäss den gesetzlichen Bestimmungen ausgeliefert werden können.
- Es gibt viele Anforderungen an die Logistik im Verhältnis zu wenigen Produzenten.
- Zudem muss eine Kleinmengenlogistik sichergestellt werden können.
- Landwirtschaftliche Produzenten und Verarbeiter sind äusserst preissensitiv. Entsprechend tief ist ihre Zahlungsbereitschaft.

2.1.4. Regionale Netzwerke

Landwirtschaftliche Betriebe und Verarbeiter wie auch Abnehmer sind im Kanton Graubünden in unterschiedlichem Grad vernetzt (Ospelt et al., 2020). Es gibt professionell vernetzte Regionen wie das Valposchiavo und andere, mit keiner oder einer losen Zusammenarbeit. Dabei stehen institutionelle Netzwerkstrukturen im Kontrast mit privaten Akteuren, die sich zusammengeschlossen haben. Auch unterscheidet sich die räumliche Abgrenzung. Während Park-Regionen über mehrere Talschaften die Zusammenarbeit fördern (z. B. Parc Ela) sind andere in ihrem Verbund primär lokal tätig (z. B. Fleischzentrum Klosters und Alpkäserei Parpan).

Genauso unterschiedlich sind die in den regionalen Netzwerken produzierten Produkte. Zudem variiert innerhalb einer Region die Angebotsvielfalt stark. Zusätzlich sind die regional verfügbaren Produktmengen tief. Diese Ausgangslage macht die Mobilisierung der lokal produzierten Lebensmittel, welche überregional vermarktet werden können, schwierig.

Dazu kommt, dass der Ressourcenbedarf für die Sichtbarkeit der regionalen Produkte und für den Aufbau neuer Absatzkanäle hoch ist. Aktuell führen nur wenige regionale Netzwerke (B2B-)Verkaufsplattformen. Gründe dafür sind fehlende Vernetzung, fehlende personelle und finanzielle Ressourcen sowie die Logistik.

2.1.5. Zusammengefasste Erkenntnisse seitens regionaler Netzwerke

- Das Sortiment und die Produktmengen, welche für den Verkauf ausserhalb einer Region genutzt werden können, sind nicht gross. Die Produkte von regionalen Netzwerken müssen für den B2B-Direktverkauf zu grösseren Mengen und einem breiteren Sortiment gebündelt werden.

- Oft ist die Produktbündelung innerhalb eines regionalen Netzwerks begrenzt möglich, da zu wenig Konkurrenzanbieter vorhanden sind.
- Es gibt keine institutionelle überregionale Vernetzung von engagierten Akteuren (in Ausnahme von Regionalentwicklern) für die gemeinsame B2B-Vermarktung von Bündner Lebensmitteln.
- Regionale Akteure müssen mit limitierten Ressourcen einen grossen Aufwand für die Vermarktung bewältigen. Regionale Akteure haben daher Bedarf nach einer zentralen Lösung, bei welcher Synergien gebündelt werden können.
- Mehrere regionale Akteure verfolgen dasselbe Ziel, lokale Produkte in B2B-Absatzkanäle verkaufen zu können.
- Das Zahlungsvermögen für eine kantonale Gesamtlösung ist tief.

2.2. Perspektive Abnehmer

2.2.1. Hotellerie und Gastronomie

Die Hotellerie und Gastronomie in der Region Graubünden stehen vor der Herausforderung, die Vielfalt und Qualität der einheimischen Lebensmittel optimal zu nutzen. Oft bleiben diese Produkte im Verborgenen, da es an Kontakten, Kenntnissen und Zeit mangelt, um geeignete lokale Lieferanten zu finden. Der Anteil der Hotel- und Gastronomiebetriebe, die regionale Produkte verwenden, ist entsprechend klein. Insbesondere grössere Hotels haben Schwierigkeiten, die gewünschten Produkte in ausreichender Menge zu erhalten, während kleinere, spezialisierte Betriebe flexibler auf die Mengen reagieren können. Zudem besteht von Seiten der Betriebe eine klare Nachfrage nach einem breiten Sortiment an Lebensmitteln. Diesem Bedürfnis können die Produzenten nicht immer gerecht werden.

Erschwerend kommt hinzu, dass in Hotels oder Restaurants mit einem internationalen Publikum die Verantwortlichen der Meinung sind, auf gewisse Produkte wie Ananas beim Frühstücksbuffet oder Meerestiere auf der Speisekarte nicht verzichten zu können. Hier ist ein Perspektivenwechsel in Zukunft zwingend notwendig.

Weiter stösst der gegenwärtige Beschaffungs- und Auslieferungsprozess an seine Grenzen. Bestellungen erfolgen häufig noch telefonisch, per WhatsApp oder per E-Mail und bedeuten einen erheblichen Zeitaufwand. Zwar schätzen die Abnehmer den persönlichen Kontakt mit den Produzenten, der stetige Kostendruck und herrschende Fachkräftemangel zwingen Abnehmer jedoch Ressourcen bestmöglich zu optimieren. Die Anlieferung erfolgt derzeit oft durch Selbstabholung oder in Absprache mit den Produzenten, was je nach Variante weitere Herausforderungen hinsichtlich Zeit, Ressourcen, Flexibilität usw. mit sich bringt.

Für die Qualität der Produkte, die an oberster Stelle steht, sind Abnehmer hingegen bereit, einen höheren Preis zu zahlen. Trotz dieser Ausgangslage zeigen sich Hotels und Restaurants jedoch zurückhaltend, wenn es um die Bereitschaft geht, für eine gebündelte Bestelllösung zu bezahlen. Die Preise für lokale Produkte sind bereits hoch, und eine zusätzliche Preiserhöhung würde als schwer verkraftbar angesehen. Dennoch wird ein digitales System mit einer Warenkorb-Logik mehrmals als wünschenswerte Lösung erwähnt.

2.2.2. Zusammengefasste Erkenntnisse seitens Gastronomie und Hotellerie

Die Hotellerie und Gastronomie in der Region Graubünden stehen vor der Herausforderung, die Vielfalt und Qualität der einheimischen Lebensmittel optimal zu nutzen. Oft bleiben diese

Produkte im Verborgenen, da es an Kontakten, Kenntnissen und Zeit mangelt, um geeignete lokale Lieferanten zu finden.

- Der Anteil der Hotel- und Gastronomiebetriebe, die regionale Produkte verwenden, ist klein.
- Grössere Hotels haben Schwierigkeiten, gewünschte Produkte in ausreichender Menge zu erhalten, während kleinere Betriebe flexibler reagieren können.
- Es besteht eine klare Nachfrage nach einem breiten Sortiment an Lebensmitteln, die Produzenten jedoch nicht immer erfüllen können.
- In Hotels oder Restaurants mit internationalem Publikum besteht oft die Meinung, auf bestimmte Produkte wie Ananas oder Meerestiere nicht verzichten zu können – ein Perspektivenwechsel wird als notwendig erachtet.
- Der aktuelle Beschaffungs- und Auslieferungsprozess stösst an seine Grenzen, Bestellungen erfolgen häufig telefonisch, per WhatsApp oder E-Mail, was zeitaufwendig ist.
- Obwohl Abnehmer bereit sind, einen höheren Preis für qualitativ hochwertige Produkte zu zahlen, sind Hotels und Restaurants zurückhaltend bei der Bereitschaft, für eine gebündelte Bestelllösung zu bezahlen.
- Die Preise für lokale Produkte sind bereits hoch, aber ein digitales System mit Warenkorb-Logik wird mehrmals als wünschenswerte Lösung genannt.

2.2.3. Handel

Laut Amt für Wirtschaft und Tourismus (2021) gibt es im Kanton Graubünden 497 Grosshandels- und 1663 Detailhandelsbetriebe. Sie unterscheiden sich je nach Ausrichtung und Spezialisierung stark und führen unterschiedlich breite und tiefe Sortimente mit Lebensmitteln aus dem Kanton Graubünden. Der Einkauf dieser Bündner Produkte erfolgt individuell über persönliche Produzentenkontakte – meist per Telefon und WhatsApp, teilweise auch per E-Mail. Einerseits wird dieser persönliche Austausch geschätzt, um Produkteigenheiten und -geschichten zu erfahren, andererseits ist dies mit einem grossen Aufwand verbunden. Lieferrhythmen, -zeiten und -konditionen müssen individuellen zwischen Produzenten und Abnehmern ausgehandelt und umgesetzt werden. Entsprechend zeitintensiv und kompliziert ist das Bestellwesen und dessen Administration von Lebensmitteln aus dem Kanton Graubünden.

Aufgrund der aktuellen Situation weist der Handel auf folgende wünschenswerte Lösungselemente hin:

- Digitales Bestellwesen wie z. B. ein Webshop
- Sichtbarkeit des gesamten Angebots landwirtschaftlicher Produkte aus Graubünden
- Sichtbarkeit der Verfügbarkeit der Produkte
- Professionelle Aufbereitung der Bündner Produkte für den Handel wie Gebindegrösse, Barcodierung, Produktdeklaration usw.
- B2B-spezifische Verkaufspreise für den Handel
- Professionalisierung und Digitalisierung der Administration, wie zum Beispiel der Rechnungsstellung
- Es darf kein Zwischenhandel geben.

Folgende weitere Gesichtspunkte wurden erhoben:

- Grundsätzlich sind alle Regionalprodukte von Interesse.
- Die jederzeitige Produktverfügbarkeit ist nicht zwingend. Sie muss aber ersichtlich sein.
- Ebenfalls ist die Bio-Zertifizierung nicht erforderlich. Jedoch muss die Produktion nach Bio-Standard glaubhaft sein.
- Die Produktqualität muss einwandfrei sein und darf nicht schwanken.

- Eine Kleinmengenbestellung muss möglich sein.
- Idealvorstellung ist eine tägliche Bestellung/Auslieferung.
- Für die Aufbauphase wird die Bestellung/Auslieferung zweimal wöchentlich akzeptiert.
- Die Auslieferung soll während des Morgens erfolgen.
- Rechnungsversand soll auf einmal pro Monat beschränkt sein.

2.2.4. Zusammengefasste Erkenntnisse seitens Handels

Grundsätzlich gehen Lebensmittelhändler mit der beschriebenen Ausgangslage unterschiedlich um. Vereinzelt haben sie eigene Lösungen zur Standardisierung entwickelt, andere setzen auf ein etabliertes und funktionierendes Lieferantennetzwerk. Entsprechend variiert das Interesse an einer kantonalen Gesamtlösung. Ebenfalls ist die Zahlungsbereitschaft bei den interessierten Unternehmen für eine kantonale Gesamtlösung nicht oder nur marginal vorhanden.

2.3. Fazit

2.3.1. Aufbau eines Piloten für die Region Parc Ela

Formuliertes Ziel war die Konkretisierung und Detailplanung einer kantonalen B2B-Gesamtlösung für die Sichtbarkeit, die Bestellbarkeit und die Logistik von Bündner Lebensmitteln im Rahmen eines skalierbaren Piloten für das PRE Netzwerk Regionalprodukte Parc Ela. Die systematische Analyse ergab, dass das formulierte Ziel, zu viele Risiken für eine Projektumsetzung beinhaltet:

- ***Die Sortimentsvielfalt und Produktmengen sind zu klein:***
  Diese Ausgangslage führt zu fehlender Attraktivität der Lösung und dies wiederum zu einer schlechten Wettbewerbsposition. Die Konkurrenzfähigkeit wäre nicht gegeben.
- ***Kleinmengen mit Einzellogistik:***
  Unterschiedliche Produkte in kleinen Mengen müssten zu vielen verschiedenen Abnehmern professionell in verschiedenen Kühlzonen transportiert werden. Bündelungseffekte auf dieser Basis sind nicht möglich. Ebenfalls könnten auch keine Skaleneffekte genutzt werden. Diese Basis in Kombination mit einer tiefen Zahlungsbereitschaft, ist die Finanzierbarkeit nicht gegeben.
- ***Keine breit abgestützte Trägerschaft:***
  Für eine Pilotumsetzung im Parc Ela bedarf es einer Trägerschaft. Damit müsste die Aufbaufinanzierung der kantonalen Lösung durch wenige, regionale Akteure getragen werden. Darüber hinaus könnte eine solche Organisationsform auf keine breit abgestützte Basis aufbauen und keine regional unterschiedliche Sichtweisen integrieren. Entsprechend sind die Entscheidungskompetenzen nicht im Interesse einer kantonalen B2B-Gesamtlösung verteilt. Die Trägerschaft kann daher nicht auf regionale Produzenten abgestützt werden.

Diese Erkenntnisse führten dazu, dass das Projekt in der Konkretisierungsphase neu ausgerichtet wurde.

In den Vorabklärungen wurde zudem die Idee eines zentralen Lagers im Raum Landquart eingebracht. Abklärungen ergaben, dass die Wünschbarkeit und die Machbarkeit dafür nicht gegeben sind. Trotz öffentlichem Aufruf über den Bündner Bauernverband zeigten nur zwei Akteure mit unterschiedlichen Bedürfnissen Interesse an einer solchen Lösung. Aufgrund einer fehlenden Basis wurde dieser Ansatz nicht weiterverfolgt.

2.3.2. Schlüsselerkenntnisse für die kantonale B2B-Gesamtlösung

Die systematische Betrachtung der Produzenten, Regionen und Abnehmer führt zu folgenden Schlüsselerkenntnissen:

Entwicklungspotenzial für B2B-Direktvermarktung besteht bei mittelgrossen Betrieben und Verarbeitern. Ihre produzierten Mengen sind jedoch für eine B2B-Vermarktung zu klein. Zudem produzieren sie einzelne Produkte sowie Spezialsortimente und kein vielfältiges Angebot. Für eine B2B-Direktvermarktung muss daher eine Bündelung der Bündner Lebensmittel stattfinden. Eine solche Produktbündelung ist innerhalb einer Region begrenzt möglich. Überregional besteht keine institutionelle Vernetzung von engagierten Akteuren für eine gemeinsame B2B-Vermarktung von landwirtschaftlichen Produkten.

Das im Kanton Graubünden produzierte Produktsortiment ist vielfälltig und umfasst Trocken-, Kühl- und Tiefkühlprodukte. Die Logistik muss entsprechend temperaturgeführt und professionelle umgesetzt sein. Zudem muss sie mit kleinen Mengen umgehen können.

Der Aufwand für Bestellwesen, Logistik und Administration ist produzenten- wie auch abnehmerseitig hoch. Akteure haben daher Bedarf nach einer zentralen Lösung, bei welcher Synergien gebündelt werden können. Verschiedene regionale Akteure verfolgen bereits dasselbe Ziel, B2B-Absatzkanäle für Bündner Lebensmittel zu erschliessen. Sie müssen jedoch mit limitierten Ressourcen einen grossen Vermarktungsaufwand bewältigen. Eine gebündelte Lösung wäre wünschenswert, jedoch ist dafür das Zahlungsvermögen und die Zahlungsbereitschaft auf beiden Marktseiten gering.

3. Strategie und Ziele

Ziel der kantonalen Gesamtlösung ist es, einen zentraler B2B-Direktvermarkter-Marktplatz für das Bündner-Nahrungsmittel-Ökosystem umzusetzen, der Qualitätsprodukte aus Graubünden an einem Ort bündelt, diese sicht- und bestellbar macht und zur Entlastung Logistik- und Servicedienstleistungen bietet.

Die Realisation der kantonalen B2B-Gesamtlösung ist nur unter Beachtung der Netzwerklogik möglich. Entsprechend muss die Lösung von Beginn an genügend Akteure, Menge und Vielfalt aufweisen. Dafür wird eine lokale/regionale Mobilisierung von Produkten mit einer überregionalen Bündelung benötigt. Entsprechend ist ein dezentraler Ansatz mit etablierten, lokalen Ansprechpersonen zu verfolgen. Der Ansatz basiert daher auf bestehenden, regionalen Netzwerken, vernetzt und stärkt diese. Dadurch können überregionale Synergien von Beginn an bei der Vermarktung von Bündner Lebensmitteln freigesetzt werden.

Die zentrale Sichtbarkeit und Transparenz bei der Verfügbarkeit von Bündner Lebensmitteln sind für Abnehmer genauso elementar wie die Produktqualität. Ebenfalls muss der Bestellprozess und die Administration vereinfacht, digitalisiert und in die Gesamtlösung integriert werden; genauso wie eine professionelle, temperaturgeführte Logistik, welche die Kühlkette und Lebensmittelvorschriften jederzeit einhält.

Für die Vermarktung von Bündner Produkten braucht es die Rolle des Vernetzers zwischen Produzenten und Abnehmern. Ein Key Account und ein Kompetenzzentrum können der Vermittlung von Bedürfnissen und Ansprüchen zwischen den Marktteilnehmern gerecht werden. Die Koordination der beiden Marktseiten soll mittel- bis langfristig auch ein Angebots-/Nachfrage-Management beinhalten.

In einem ersten Schritt soll ein Pilot realisiert werden. Dieser umfasst auf der Produzentenseite mittelgrosse Landwirtschaftsbetriebe und Verarbeiter von Urprodukten aus dem Kanton Graubünden. Auf der Abnehmerseite werden die Gastronomie, die Hotellerie und der Handel angesprochen.

3.1. Gesamtsicht des Zusammenspiels des Ökosystems von Bündner Lebensmitteln

Die institutionelle Vernetzung regionaler Netzwerke, die Integration relevanter Akteure und die Umsetzungsbausteine der kantonalen B2B-Gesamtlösung werden in der Abbildung 2 in einer systematischen Makrosicht dargestellten sowie im Unterkapitel 3.2 genauer beschrieben.

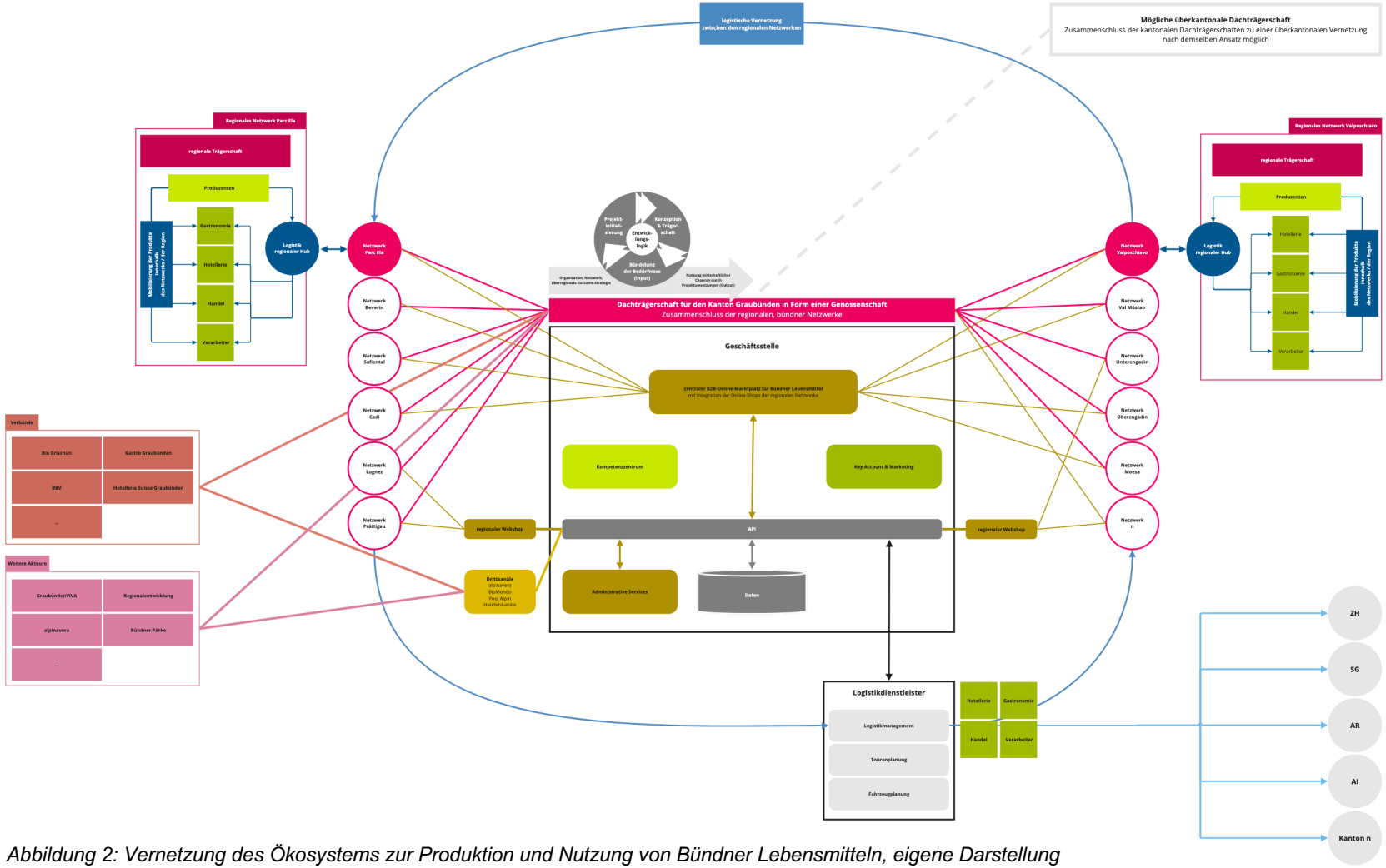

Abbildung 2: Vernetzung des Ökosystems zur Produktion und Nutzung von Bündner Lebensmitteln, eigene Darstellung

3.2. Allgemeine Beschreibung der Lösung

Für die kantonale B2B-Gesamtlösung wird das Engagement von bestehenden regionalen Netzwerken zusammengeschlossen (Abbildung 3). Regionale Netzwerke können durch verschiedene Organisationsformen verkörpert werden, zum Beispiel durch PRE-Nachfolgeorganisationen, die Standortförderung, private Unternehmen, Naturpark-Organisationen oder andere Formen von Zusammenschlüssen.

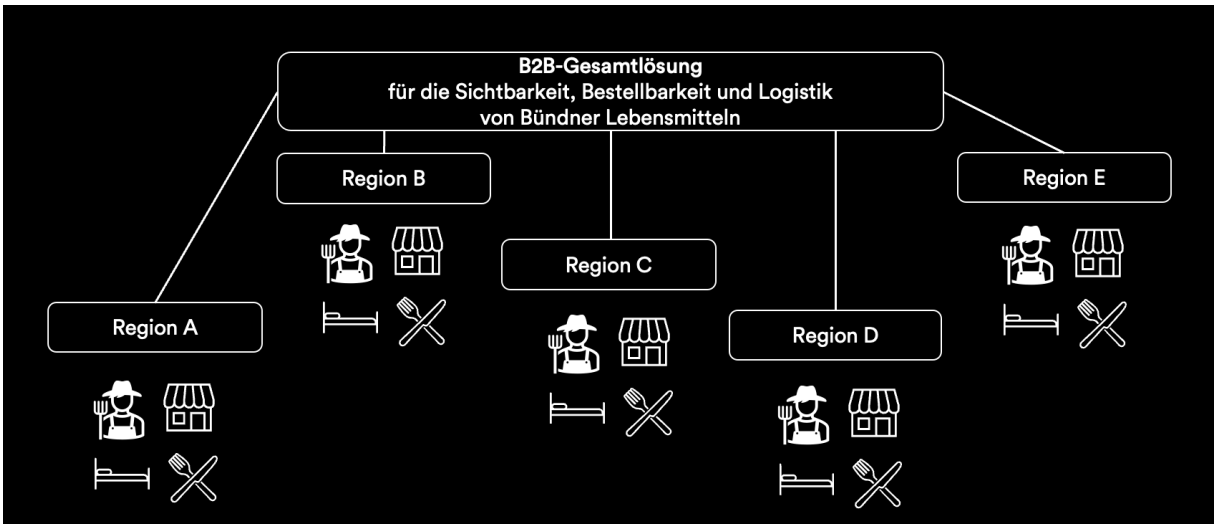

Abbildung 3: Vernetzung bestehender Netzwerke zu eine kantonalen B2B-Gesamtlösung, eigene Darstellung

Durch die überregionale, institutionelle Vernetzung regionaler Netzwerke kann rasch die kritische Menge an Akteuren, an Produkten und eine entsprechende Sortimentsvielfalt aufgebaut werden. Zudem stärkt es die regional sehr unterschiedlichen Strukturen und Netzwerke.

Die überregionale Vernetzung regionaler Netzwerke wird organisatorisch, wie im Unterkapitel 3.2.4 genauer erläutert, in einer Dachträgerschaft zusammengeführt. Diese verantwortet einerseits die Finanzierungsbasis, die strategische Ausrichtung sowie die operative Umsetzung der kantonale B2B-Gesamtlösung.

Die kantonale B2B-Gesamtlösung besteht aus einer zentralen B2B-Online-Plattform, an welcher sämtliche regionalen Marktplätze angeschlossen sind. Administrative Services wie die digitale Rechnungsstellung und eine professionelle Drei-Zonen-Logistik in alle Ortschaften des Kantons Graubündens sowie mit Anschluss an das Schweizer Logistik-Netzwerk gehören ebenfalls dazu (Abbildung 4). Regionale Hubs bilden die Schnittstelle zu den regionalen Netzwerken und dessen regionale Mobilisierung der Bündner Lebensmittel.

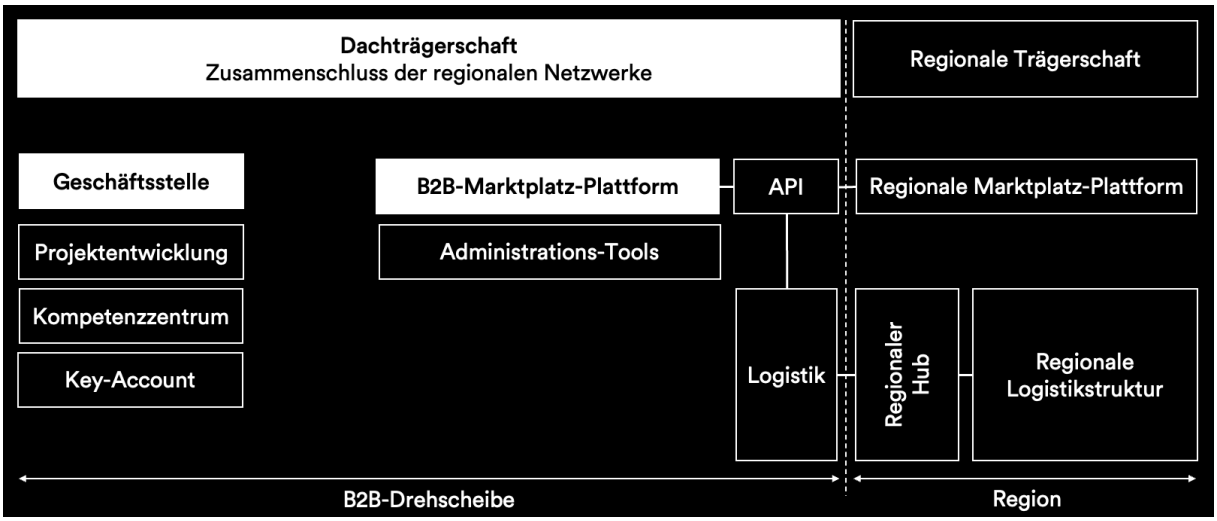

Abbildung 4: Systemarchitektur des Piloten der kantonalen B2B-Gesamtlösung mit den Schnittstellen zu den regionalen Netzwerken, eigene Darstellung

Auf der B2B-Marktplatz-Plattform verkaufsberechtigte Betriebe sind gemäss PRE-Verordnung:

- Wirtschaftlich eigenständige landwirtschaftliche Betriebe aus dem Kanton Graubünden
- Wirtschaftlich eigenständige Verarbeiter von landwirtschaftlichen Produkten mit Standort in Graubünden

Ihr Hauptumsatz muss aus der Verarbeitung / des Verkaufs regional produzierter, landwirtschaftlicher Rohstoffe stammen. Zudem darf das Unternehmen einen Umsatz von 10 Millionen Franken und die Grösse von max. 2000 Stellenprozent nicht überschreiten.

Auf Basis der beschriebenen Struktur können Abnehmer aus der Gastronomie, Hotellerie und dem Handel zentral auf einem Webshop ihre Produkte einkaufen. Dabei werden ihnen auch die Produkte von regionalen Verkaufsplattformen angezeigt. Diese sind technisch in die kantonale B2B-Marktplatz-Plattform per API und Datenaustausch integriert (Abbildung 5).

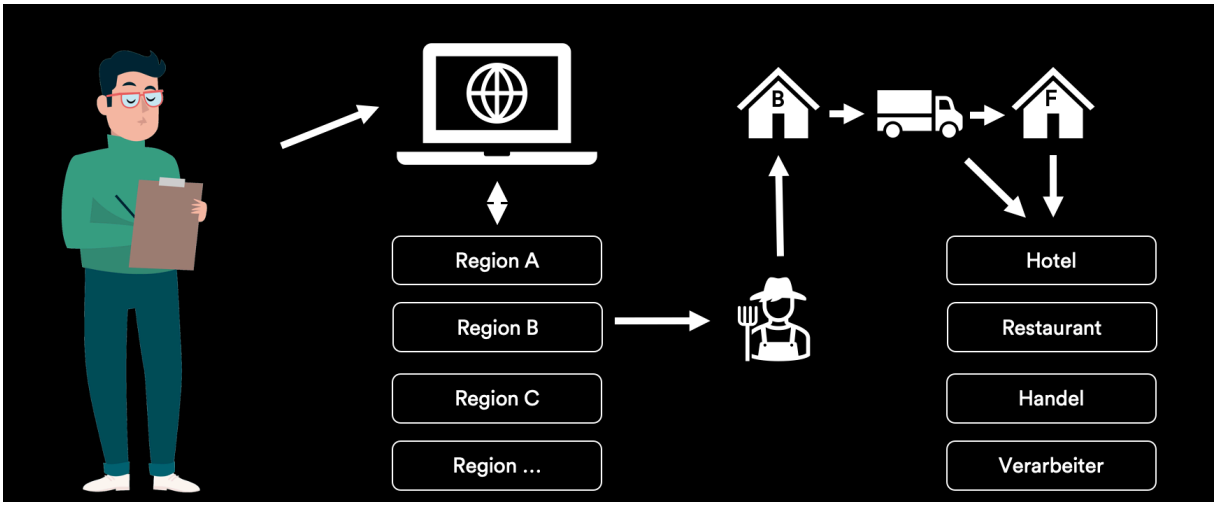

Abbildung 5: Funktionsweise des zentralen B2B-Marktplatzes, von der Bestellung bis zur Auslieferung, eigene Darstellung

Im Hintergrund erhalten die über den Kanton Graubünden verteilten Produzenten einen Bestelleingang. Nun können diese im vorgegebenen Zeitraum den Auftrag rüsten und an ihren

regionalen Hub bringen. Dort werden die Produkte vom Logistiker abgeholt, in dessen Zentrallager gebracht, über Nacht nach Auslieferort sortiert und am Folgetag zusammen mit den anderen bestellten Regionalprodukten ausgeliefert. Die Auslieferung kann bei bestehender regionaler Logistikstruktur an einen regionalen Hub oder direkt zum B2B-Kunden erfolgen.

Die Pilot-Umsetzung startet mit der Akquise von Abnehmern aus dem Kanton Graubünden. Damit kann der überregionalen Mobilisierung der Produkte wie auch der Erhöhung der kantonalen Wertschöpfung Rechnung getragen werden. Im Anschluss soll die Erschliessung von Absatzkanälen in der Region Zürich und der Ostschweiz erfolgen. Ebenfalls wird für die Startphase zwei Auslieferungen pro Woche empfohlen: am Dienstag und am Freitag. Dies wird in der Pilotphase von den Abnehmern als Minimalleistung akzeptiert. Damit kann dem Bedarf nach aufgefüllten Lagern für das Wochenende und nach einer guten Grundausstattung über die Woche Rechnung getragen werden. Da die Logistikleistung über Nacht erfolgt, werden die Bestellungen am Vortag (Montag und Donnerstag) in den regionalen Hubs abgeholt.

Folgend werden die einzelnen Elemente der Pilotumsetzung genauer erläutert.

3.2.1. Zentrale B2B-Marktplatz als Vermittlungsplattform

Der zentrale B2B-Online-Marktplatz für Bündner Lebensmittel ist eine Vermittlungsplattform zwischen Produzenten und B2B-Abnehmern (Abbildung 6). Entsprechend kommt bei einem Verkauf/Einkauf die wirtschaftliche Beziehung direkt zwischen Anbieter und Abnehmer zustande.

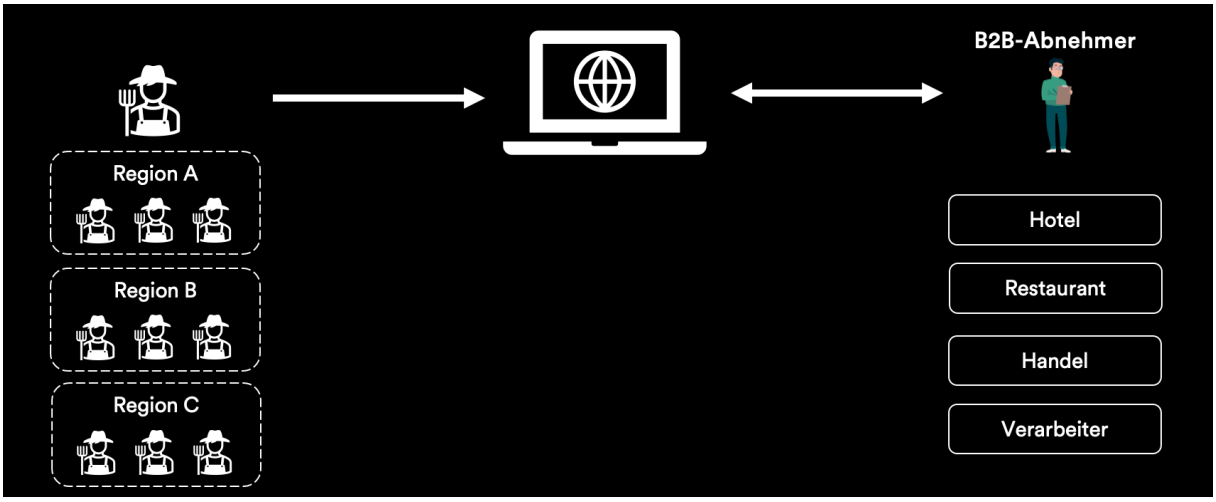

Abbildung 6: Vermittlungsplattform zwischen Produzenten und B2B-Abnehmern, eigene Darstellung

Der zentrale B2B-Marktplatz ist ein selbstverwaltendes System. Das heisst, dass Produzenten ihre Produkte selbst online stellen. Dabei helfen ihnen die regionalen Kontaktpersonen und das Kompetenzzentrum mit Beratung, Schulungen, Merkblättern, Beispielen und Tipps für einen professionellen Auftritt. Ebenfalls bewirtschaften Produzenten ihr Angebot und dessen Verfügbarkeiten eigenständig und lösen bis zu einem Stichtag zu Monatsende die Rechnungen an die Abnehmer im System aus.

Die Produzenten sind nach ihren regionalen Netzwerken gruppiert. Entsprechend können Abnehmer beim Einkaufen nach Produkten aus dem gesamten Kanton oder aus einer Region suchen. Hat das regionale Netzwerk bereits einen Online-Shop, wird dieser an den zentralen B2B-Marktplatz angebunden. Ansonsten wird das regionale Netzwerk als «Region» auf der zentralen Plattform geführt. Die Vertreter der regionalen Netzwerke haben für

ihre «Region» Administratorenrechte und sind für die Produzenten aus ihrem Netzwerk erste Ansprechperson. Das stärkt die bestehenden Strukturen und Kontakte. Die Vertreter der regionalen Netzwerke haben auch die Möglichkeit, neben den grundlegenden Marktplatzregeln für ihren Perimeter weitere festzulegen.

Im Kanton Graubünden wird aktuell mit fünf verschiedenen Systemen gearbeitet, welche als zentrales Marktplatzsystem genutzt werden können (Tabelle 2):

Tabelle 2: im Ökosystem genutzte Onlineplattformen, eigene Darstellung

System	**Betriebsstatus**	**Nutzer**	**Anbindung Dritter an System**
Loonity	In Betrieb leichte Anpassungen erforderlich	100% Valposchiavo	durch Loonity
Saviva Market Place	In Betrieb grosse Anpassungen erforderlich	Gastronomie, Hotellerie	durch Saviva
Shopify	In Betrieb grosse Anpassungen erforderlich	Bun Tschlin (Valsot) in Evaluation: Val Müstair	durch Dienstleister
B2B Grischun	Nicht in Betrieb Stand: Beta-Test	/	durch Dienstleister
La Stizun	Nicht in Betrieb Stand: Beta-Test	Bäckerei im Lugnez	durch Dienstleister

Das PRE «Feld zu Tisch» von Baselland und -stadt evaluierten Ende 2023 auf Basis des Kriterienkataloges zu diesem Projekt weitere Handelsplattformen wie e-Direkt, Frutigo und Open Food Network. Die Erkenntnisse sollen anfangs 2024 durch das Bundesamt für Landwirtschaft publiziert werden.

Die Anbindung von regional genutzten Online-Shops wie auch von Drittplattformen wie Biomondo von BioSuisse/BioGrischun an den zentralen B2B-Marktplatz hängt wesentlich vom ausgewählten Systemanbieter ab. Entweder kann dieser die regional genutzten Webshops direkt an das Hauptsystem anbinden oder der Datenaustausch per Schnittstellen an einen Drittanbieter übergeben (Tabelle 2). Darauf hat sich discover.swiss spezialisiert, welche auch Erfahrungen aus dem Tourismus mitbringen.

3.2.2. Logistik mit dezentraler Hub-Struktur

Zur Abholung und Auslieferung der über die zentrale B2B-Plattform bestellten Lebensmittel, ist eine professionelle Logistik in drei Kältezonen erforderlich:

- Tiefkühlzone (> -18 °C) für Fleisch, Glace usw.
- Kühlzone (2 bis 8 °C) für Fleisch, Milchprodukte usw.
- Trockenzone (> 15 bis 20 °C) für Trockenprodukte wie Nüsse, Mehl usw.

Die Kühlkette wie auch die Lebensmittelrichtlinien müssen zu jedem Zeitpunkt eingehalten und nachgewiesen werden können. Ebenfalls muss die temperaturgeführte Logistiklösung den gesamten Kanton Graubünden abdecken und den Anschluss an eine Auslieferung in die Deutschschweiz gewährleisten können. Drei, bereits im Kanton Graubünden etablierte Logistikdienstleister bieten dies an (Tabelle 3):

Tabelle 3: Drei Zonen temperaturgeführte Logistikanbieter mit Abdeckung des gesamten Kantons Graubünden, eigene Darstellung

Anbieter	**Adaptionsaufwand**	**Transportfahrzeuge**
Saviva AG Logistics Services	tief, direkter Anschluss an das Anbietersystem möglich	• Kleintransporter
Galliker Food Logistics	mittel, Spezifikation des Basisauftrags	• LKW bis 18 Tonnen
Transgourmet/Prodega, Transgourmet Schweiz AG	hoch, Aufbau einer individuellen Anbietersystemkompatiblen Logistikdienstleistung	• Zug • Kleintransporter • LKW bis 18 Tonnen

Mit Saviva und Prodega können bestehende Einkaufs- und Logistikkanäle genutzt werden: Beide Unternehmen haben sich auf den Verkauf und die Auslieferung von Lebensmitteln für die Hotellerie und Gastronomie spezialisiert. Vorteil dieser Anbieter ist, dass potenzielle Abnehmer diese beiden Kanäle teils bereits nutzen.

Eine Einzelauslieferung von Kleinstmengen ist weder wirtschaftlich noch nachhaltig. Aufgrund dessen wird die Logistik über ein dezentrales Hub-System organisiert. Dafür stellt jedes regionale Netzwerk einen regionalen Logistik-Hub zur Verfügung.

Die Anforderungen an einen regionalen Hub sind:
- Zeitunbeschränkter zugänglicher Lagerraum für Produzenten/Logistiker
- Zugangs-Berechtigungsmanagement
- Grösse gemäss regionalem Mengengerüst
- Drei Temperaturzonen: Trocken-, Kühl- und Tiefkühlzone
- Unterteilung zwischen Logistik in den Kanton Graubünden, Logistik in die Netzwerkregion
- Gute Erreichbarkeit innerhalb der Region, bevorzugt an einer Hauptachse
- Zugang mit Palett-Rolli muss möglich sein, bevorzugt ebenerdig
- Je nach Anbieter muss die Zufahrt mit LKW bis 18 Tonnen gewährleistet sein.

Für die Realisierung des Piloten mit voraussichtlich tiefem Liefervolumen kann eine einfache Lösung gewählt werden, wie zum Beispiel ein trockener (Lager-)Raum mit Tiefkühler und Kühlschrank. Mit anwachsendem Volumen und auf Basis von Erfahrungen, kann anschliessend der Hub entsprechend erweitert werden.

Produzenten bringen die Bestellungen adressiert und aufgeteilt nach Empfänger und Temperaturzone an den regionalen Hub. Als Transportverpackung können generell Normschachteln oder die wiederverwendbare Verpackungslösungen mit IFCO-Systemkisten gewählt werden. Es muss auf eine saubere, geruchslose Verpackung der Lebensmittel geachtet werden. Der

Logistiker holt die Ware an den regionalen Hubs ab und bring sie in sein eigenes Zentrallager. Über Nacht wird die Speditionsware nach Empfänger und Region sortiert und am darauffolgenden Morgen ausgeliefert (Abbildung 7).

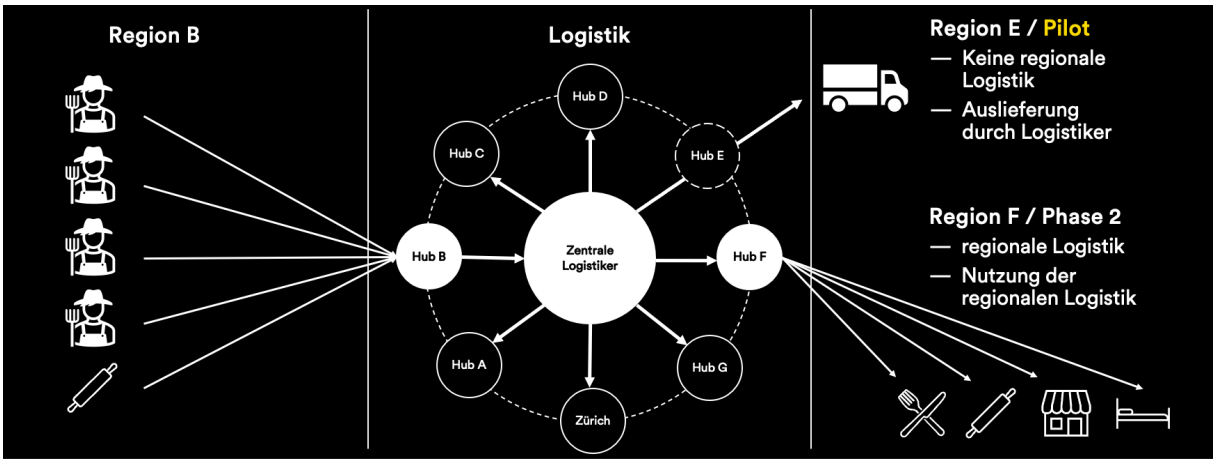

Abbildung 7: Logistikstruktur mit dezentralen, regionalen Hubs, eigene Darstellung

In der Pilotphase erfolgt die Auslieferung direkt durch den Logistiker an die B2B-Kunden. Besteht eine lokale Logistikinfrastruktur, kann in einer späteren Phase die Ware über den regionalen Hub an den lokalen Logistiker zur Auslieferung übergeben werden. Um die Wirtschaftlichkeit bei der Auslieferung durch den regionalen/lokalen Logistiker sicherstellen zu können, braucht es eine kritische Grösse und regelmässiges Bestellvolumen. Diese Erfahrungswerte müssen im Rahmen der Pilotumsetzung ermittelt werden.

3.2.3. Geschäftsstelle

Der Aufbau, die operative Umsetzung und die Weiterentwicklung der kantonalen B2B-Gesamtlösung erfolgt durch eine Geschäftsstelle mit je nach Phase 170 bis 200 Stellenprozent. Die Aufgaben sind den folgenden Funktionen wie folgt zugeteilt:

<u>Geschäftsleitung, je nach Phase 80 - 100%, Ansprechperson der Vermittlungsplattform</u>

- Aufbau und Weiterentwicklung des Gesamtprojekts inkl. Prozesse und Abläufe
- Management und operativer Betrieb bzw. der kantonalen B2B-Gesamtlösung
- Kuration von Dienstleistern für die Umsetzungselemente (Plattform, Logistik usw.) der kantonalen B2B-Gesamtlösung
- Erste Ansprechperson für das Projekt im Allgemeinen, die regionalen Netzwerke und die Dienstleister
- Zielumsetzung unter Einhaltung der Kosten, Ressourcen und Qualität
- Unterstützung der Dachträgerschaft bei der Strategieentwicklung in enger Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden
- Information an den Vorstand über laufende Projekte und die allgemeine Entwicklung
- Rekrutierung von Mitarbeitenden
- Planung, Organisation und Beschaffung der benötigten Ressourcen in Absprache mit der Dachträgerschaft
- Verantwortung der Jahres- und Finanzplanung, des Controllings und des Qualitätsmanagements

Key Account und Marketing, 80 %, Ansprechperson für Abnehmer

- Schaffung von Marktinteresse und Marktakzeptanz
- Definition der Preisstruktur
- Beziehungsaufbau/-pflege
- Akquisition von Vertriebs- und Vermarktungspartnern
- Planung und Umsetzung von Marketing-Massnahmen
- Realisation von Netzwerkveranstaltungen zwischen Produzenten und Abnehmern
- Permanente Evaluation von Marktbedürfnissen
- Angebots- und Nachfragemanagement
- Aufbau und Pflege von Angeboten
- Effektive und effiziente Zielumsetzung
- Ansprechperson für Abnehmer

Kompetenzzentrum, je nach Phase 10 - 20 %, Ansprechperson für Produzenten

- Unterstützung bei der Aufschaltung der Produkte auf der Marktplattform
- Angebots- und Nachfragemanagement
- Aufbau von B2B-Direktvermarktungs-Know-how seitens Produzenten
- Vermittlung von B2B-Pricing-Kompetenzen
- Sicherstellung eines Wissenstransfers zwischen Regionen und Produzenten
- Koordination von Marktbedürfnissen
- Ansprechperson für Produzenten

Die Stellen sind bei Projektstart öffentlich auszuschreiben.

3.2.4. Dachträgerschaft

Oberstes Organ und indirektes Führungsgremium der Geschäftsstelle ist die Dachträgerschaft, zusammengeschlossen und organisiert in einer Genossenschaft. Die Dachträgerschaft trifft sich durchschnittlich zweimal im Jahr und setzt sich aus Vertretern der angeschlossenen, regionalen Netzwerke zusammen (Abbildung 8). Ebenfalls können relevante Verbände und weitere Akteure wie alpinavera integriert werden.

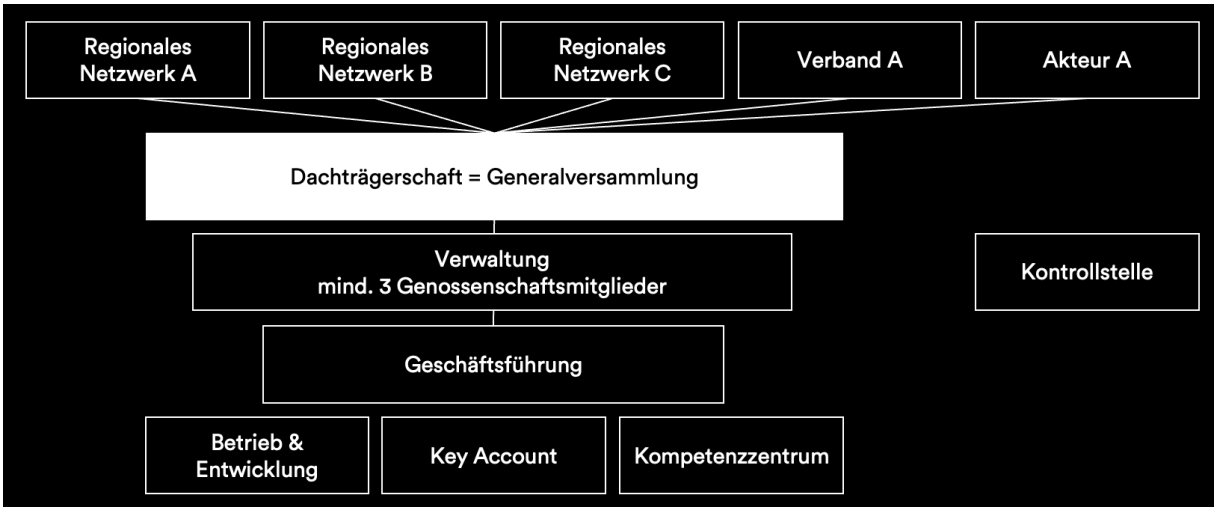

Abbildung 8: Organisationsstruktur der Genossenschaft, eigene Darstellung

Die gesetzlich vorgeschriebenen Aufgaben der Dachträgerschaft (Generalversammlung) sind:

- Festsetzung und Änderung der Statuten
- Wahl der Verwaltung und der Revisionsstelle
- Genehmigung der Jahresrechnung
- Beschlussfassung über die Verwendung des Bilanzgewinns
- Genehmigung des Lageberichts und der Genossenschaftsrechnung
- Beschlussfassung über die Rückzahlung von Kapitalreserven
- Entlastung der Verwaltung
- Beschlussfassung über die Gegenstände, die der Generalversammlung durch das Gesetz oder die Statuten vorbehalten sind

Neben den rechtlich festgelegten Aufgaben übernimmt die Dachträgerschaft weitere wichtige Aufgaben bei der überregionalen Abstimmung und Vermarktung von Bündner Lebensmitteln. Diese sind:

- Überregionale Koordination und Bündelung der Bedürfnisse
- Entscheid über Entwicklungsschritte zur Beantwortung der Bedürfnisse
- Entscheidung über die Umsetzungsoptionen auf Basis von Entscheidungsdokumenten
- Festlegung der übergeordneten Marktplatzregeln für Bündner Lebensmittel.

Bei einer Genossenschaft stehen der Zusammenschluss zur wirtschaftlichen Selbsthilfe, die Offenheit und die Gleichheit der unternehmerischen Tätigkeit an oberster Stelle. So kann nach dem Prinzip der offenen Tür jedes regionale Netzwerk der öffentlich-rechtlichen Körperschaft beitreten. Aufgrund des Kopfstimmrechts hat jedes regionale Netzwerk eine Stimme bei Entscheidungen.

Hinsichtlich finanzieller Aspekte ist kein Mindestkapital bei der Gründung erforderlich. Zudem erfolgt die Haftung einzig mit dem Gesellschaftsvermögen. Da die wirtschaftliche Selbsthilfe hochgehalten wird, geniessen Genossenschaften im Kanton Graubünden steuerliche Vorteile (Steuer auf Reingewinn dBSt. 8.5 % (proportional), nur kantonale Kapitalsteuer). Gewinne fallen als Re-Investitionskapital dem Genossenschaftsvermögen zu.

Die rechtliche Grundlage für Genossenschaften sieht die Verwaltung für die Leitung der Genossenschafts-Geschäfte vor. Die Verwaltung kann diese an eine Geschäftsstelle delegieren, was für die Umsetzung der kantonalen B2B-Gesamtlösung empfohlen wird. Diesem Gremium, aus mindestens drei Personen aus mehrheitlich Genossenschaftern, obliegen folgende Aufgaben:

- Leitung der Genossenschafts-Geschäfte
- Vorbereitung der Geschäfte für die Generalversammlung
- Ausführung der Beschlüsse der Generalversammlung
- Überwachung der Geschäftsführung in puncto Einhaltung der Gesetze, der Statuten und der Reglemente
- Sich regelmässig über den Geschäftsgang unterrichten lassen durch die Geschäftsführung
- Protokollierung der Generalversammlung von Verwaltungstreffen
- Führung der Geschäftsbücher, des Genossenschafter-Verzeichnisses
- Erstellung eines Geschäftsberichts
- Prüfung durch die Revisionsstelle
- Anzeigen an das Handelsregisteramt.

Für die Pilotphase wird eine Verwaltung aus je einem Vertreter von allen regionalen Netzwerken empfohlen.

3.2.5. Akteure und ihre Aufgaben im Rahmen der kantonalen B2B-Gesamtlösung

Um den Mehrwert und die Synergien einer kantonalen B2B-Lösung zu realisieren, braucht es die Mitarbeit aller Akteursgruppen. Ihre Rollen und Aufgaben können wie folgt zusammengefasst werden:

Produzenten

- Digitale Erfassung der Produkte auf der Verkaufsplattform
- Aktualisierung der Produktverfügbarkeiten
- Termingerechte Prüfung von Bestelleingängen
- Rüsten der Bestellungen
- Termingerechte Anlieferung der Bestellungen an den regionalen Hub
- Bestellungen innerhalb der Netzwerkregion können auch fristgerecht selbst ausgeliefert werden
- Digitale Freigabe der Rechnung

Regionale Netzwerke von Produzenten

- Bündelung und Koordination der regionalen Produzenten
- Ansprechperson für das regionale Netzwerk
- Unterstützung der Produzenten beim Plattformen-Onboarding
- Regionale Mobilisierung der Produkte
- Stellung eines regionalen Hubs
- Mitgliedschaft in der Dachträgerschaft
- Einsitz in der Verwaltung

Dachträgerschaft (Generalversammlung) / Verwaltung

- Aufsicht und Oberleitung (Governance)
- Leitung der Genossenschaftsgeschäfte bzw. Delegation an die Geschäftsstelle
- Koordination/Bündelung überregionaler Bedürfnisse
- Verantwortung über Protokolle, Finanzen, Rechenschaftspflicht
- Ernennung/Abberufung der Geschäftsleitung

Geschäftsstelle

- Aufbau und Weiterentwicklung der kantonalen B2B-Gesamtlösung
- Management und Betrieb
- Vorbereitung von Entscheidungsgrundlagen für die Dachträgerschaft /Verwaltung
- Finanzplanung und Buchführung

3.3. Ziele

Wie anfangs im Kapitel 3 beschrieben, soll ein Pilot für eine kantonalen B2B-Gesamtlösung mit B2B-Direktvermarkter-Marktplatz, Logistik und administrativen Services für das Bündner-Nahrungsmittelsystem aufgebaut und anschliessend über den Kanton Graubünden ausgerollt werden.

3.3.1. Entwicklungsschritte

Um das übergeordnete Ziel zu erreichen, ist das Projekt in folgende Entwicklungsschritte aufgeteilt (Tabelle 4):

Tabelle 4: Entwicklungsschritte der kantonalen B2B-Gesamtlösung, eigene Darstellung

Jahr	**Zielsetzung der Entwicklungsschritte**
2024 07-12	• Aufbau des Pilot-Betriebs der B2B-Gesamtlösung • Bis Ende Dezember: Inbetriebnahme des Piloten • Key Account: Erschliessung von Absatzkanälen in Graubünden • Kompetenzzentrum: 1 Schulung B2B-Direktvermarktungswissen
2025	• Optimierung der B2B-Gesamtlösung • Key Account: Erschliessung von Absatzkanälen in Graubünden • Key Account: 2 Netzwerkveranstaltungen • Kompetenzzentrum: 1 Schulung B2B-Direktvermarktungswissen
2026	• Weiterentwicklung der Gesamtlösung • Integration weiterer 3 regionalen Netzwerke • Key Account: Erschliessung von Absatzkanälen in Graubünden und in der Region Zürich • Key Account: 3 Netzwerkveranstaltungen • Kompetenzzentrum: 1 Schulung B2B-Direktvermarktungswissen
2027	• Weiterentwicklung der Gesamtlösung • Integration weiterer 3 Regionen • Key Account: Erschliessung von Absatzkanälen in Graubünden, in der Region Zürich, in der Ostschweiz • Key Account: 3 Netzwerkveranstaltungen • Kompetenzzentrum: 1 Schulung B2B-Direktvermarktungswissen
2028	• Übergang zu regulärem Betrieb • Key Account: Graubünden, Zürich, Ostschweiz • Key Account: 3 Netzwerkveranstaltungen • Kompetenzzentrum: 1 Schulung B2B-Direktvermarktungswissen

3.3.2. Zielwerte hinsichtlich Akteure

Die Entwicklungsschritte in Kombination mit dem ermittelten Marktpotenzial (Tabelle 7) und der erhobenen durchschnittlichen Anzahl von zehn Produzenten pro regionalem Produzenten-Netzwerk, führt zu folgenden Zielwerten hinsichtlich der Anzahl an Akteuren auf beiden Marktseiten (Tabelle 5):

Tabelle 5: Zielwerte hinsichtlich der Anzahl aktiver Akteure auf beiden Marktseiten, eigene Darstellung

	2024	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**	**2029**
Anschluss regionaler Netzwerke	+4	+0	+3	+3	+0	+0
Total regionale Netzwerke	4	4	7	10	10	10
Produzenten	Aufbau	40	70	100	150	200
Abnehmer total GR (Gastro, Hotel, Handel)	Aufbau	50	100	145	185	225
Abnehmer ausserkantonal	/	/	5	15	25	35

3.3.3. Finanzielle Ziele

Von den Entwicklungsschritten und den angeworbenen Akteuren abgeleitet, ergeben sich im Rahmen der Finanzplanung folgende Umsatzziele (Tabelle 6):

Tabelle 6: Umsatzziele im zweiseitigen Marktumfeld in Franken, eigene Darstellung

	2024	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**	**2029**
Produzentenseitig						
∅ Monatsumsatz pro Produzenten	/	500	1’250	3’000	5’500	5’500
∅ Jahresumsatz pro Produzenten	/	6’000	15’000	36’000	66’000	66’000
Vermittlerseitig						
Plattform-Umsatz	/	240’000	1'050’000	3'600’000	9'900’000	13'200’00
Abnehmerseitig						
Jahresbestellvolumen pro Abnehmer	/	4’800	10’000	22’500	47’145	50’770
Monatsbestellvolumen pro Abnehmer	/	400	833	1’875	3’930	4’230

3.4. Wertsteigerung und Wertschöpfung

Mit der Realisation einer B2B-Gesamtlösung für die B2B-Direktvermarktung von Bünder Lebensmitteln können auf verschiedenen Ebenen Potenziale in der Wertschöpfungskette (Produktion, Verarbeitung, Vertrieb und Verkauf) erschlossen werden. Diese werden in den folgenden Unterkapitel genauer erläutert.

3.4.1. Ebene Gesamtprojekt / Kanton Graubünden

Durch den Verkauf von lebenden Tieren und Urprodukten direkt an den Grosshandel, erfolgt ein Teil der Wertschöpfungskette der Bündner Urprodukte ausserhalb des Kantons. Mit der B2B-Direktvermarktungs-Gesamtlösung soll die gesamte Wertschöpfungskette im Kanton Graubünden gehalten und umgesetzt werden. Mit der kantonalen B2B-Gesamtlösung können zentral die Absatzkanäle Gastronomie, Hotellerie und Handel erschlossen und ein Angebots-/Nachfragemanagement implementiert werden. Das entsprechende Marktpotenzial wurde wie folgt angenähert (Tabelle 7):

Tabelle 7: Marktvolumen/-potenzial für die B2B-Direktvermarktung von Bünder Lebensmitteln, eigene Darstellung

	produzentenseitig	**abnehmerseitig**		
	Landwirtschaft	Gastronomie	Hotellerie	Handel
Marktvolumen Graubünden	– 2'000 Landwirtschaftsbetriebe – 235 Nahrungs-/ Genussmittelbetriebe	– 960 Gastrobetriebe	– 660 Hotelbetriebe	– 497 Grosshandelsbetriebe – 1'663 Detailhandelsbetriebe
Marktpotenzial Graubünden	**Annäherung (SBV)** B2C-Direktvermarktung ca. 20% - 400 Betriebe B2B-Direktvermarktung – Szenario gross: 15% - 300 Betriebe – Szenario mittel: 10% - 200 Betriebe – Szenario klein: 5% - 100 Betriebe	– 70-80 Betriebe kochen regional (ca. 0.75%)	**Annäherung** – 119 Betriebe mit swisstainable–Label (ca. 18%)	**Annäherung** – ca.4.6 % im Bereich landwirtschaftlicher Produkte, Nahrungs- und Genussmittel – ca. 23 Grosshandelsbetriebe – 76 Detailhandelsbetriebe

3.4.2. Ebene lokale Netzwerke und Regionen

Durch die Förderung der lokalen Verarbeitung und des direkten Verkaufs von Urprodukten kann das Projekt die Wertschöpfung vor Ort steigern. Dies durch die Stärkung der lokalen Wirtschaft und Gemeinschaft, das Schaffen von Arbeitsplätzen usw. Zudem können überregionale Synergien für den Aufbau einer B2B-Direktvermarktungslösung genutzt werden. Dies kann die Reichweite der Produkte erhöhen, den Marktzugang verbessern und weitere Möglichkeiten für Wertschöpfung schaffen, indem das Geschäft auf eine breitere Ebene ausgedehnt wird. Dies ist aktuell noch nicht oder nur teilweise vorhanden (Tabelle 8):

Tabelle 8: Übersicht bestehender Vernetzung/Infrastruktur für die B2B-Direktvermarktung, eigene Darstellung

Regionen	B2B-Vermarktung regional	B2B-Vermarktung kantonal	B2B-Vermarktung ausserkantonal	B2B-Verkaufsplattform	Überregionale Logistik
Valposchiavo	ja	teilweise	nein	ja	nein
Cadi / Obere Surselva	?	nein	nein	nein	nein
Safiental	ja	teilweise	nein	nein	nein
Beverin	ja	teilweise	nein	nein	nein
Parc Ela / Mittelbünden	im Aufbau	nein	nein	nein	nein
Valsot	nein	nein	nein	nein	nein
Val Müstair	ja	teilweise	nein	teilweise	teilweise
Vivonda (Prättigau)	ja	ja	teilweise	ja	ja
Fleischzentrum Klosters	ja	nein	nein	nein	nein
Wallnusskompetenzzentrum	teilweise	ja	ja	nein	ja
Alpkäserei Parpan	ja	teilweise	nein	nein	nein
Lugnez	im Aufbau	nein	nein	im Aufbau	im Aufbau
Val Calanca	nein	nein	nein	nein	nein
Potenzialerschliessung	**2 Regionen**	**6 Regionen**	**11 Regionen**	**9 Regionen**	**9 Regionen**
Potenzialerweiterung	**3 Regionen**	**5 Regionen**	**1 Region**	**2 Regionen**	**2 Regionen**

Mit dem Anschluss an die kantonale B2B-Gesamtlösung kann ein regionales Netzwerk die Kosten für die B2B-Vermarktung ausserhalb der Region tief halten. Der Kostenunterschied zwischen einer individuellen Vermarktung und dem Anschluss an die kantonale B2B-Gesamtlösung ist in der folgenden Tabelle 9 dargestellt:

Tabelle 9: Aufwandsvergleich Einzelauftritt regionaler Netzwerke vs. kantonale B2B-Gesamtlösung (in Franken), eigene Darstellung

Aufgabe	Annäherung Aufwand für 1 Netzwerk	Kosten eigene Plattform	Kosten B2B-Gesamtlösung
Projektentwicklung total	~100 Tage	Annahme 500.- pro Tag: 50'000.-	Eintrittskosten: 12'500.- einmalig
Aufbau Marktplattform	~80 h Evaluation Plattform >100 h Implementierung >100 h Weiterentwicklung	Annahme 500.- pro Tag (33): >16'500.-	Umsetzungsetappe 2024-28: 5'000.- p.a. Betrieb ab 2029: 0.- p.a.
Weiterentwicklung Marktplattform		5'000-10'000.-	
Professionelles Key-Account	>20 Stellenprozent (mind.)	Annahme Jahreslohn 100'000 16% Sozialleistungen: >23'200.- p.a.	
B2B-Direkt-vermarktung Kompetenzaufbau	>10 Stellenprozent (mind.)	Annahme Jahreslohn 100'000 16% Sozialleistungen: >11'600.- p.a.	
Massnahmen	Key-Account, Kompetenzzentrum, Marketing	~12'000.- p.a.	

Die Eintrittskosten für regionale Netzwerke ergeben sich aus dem finanziellen Beitrag an die PRE-Grundlagenetappe (28 Prozent, 42'000 Franken) sowie an die Genossenschafts-Gründungskosten (8'000 Franken). Diese total 50'000 Franken werden durch die Anzahl regionaler Netzwerke der Pilotphase geteilt. Es wird empfohlen, die Mindestanzahl von vier regionalen Netzwerken für den Piloten nicht zu unterschreiten, um Bündelungs- und Netzwerkeffekte

zu nutzen sowie eine gute Marktposition erarbeiten zu können. Bei einem Zusammenschluss von vier regionalen Netzwerken für den Piloten, ergibt dies Eintrittskosten von 12'500 Franken je regionalem Netzwerk.

Dass für sämtliche regionale Netzwerke dieselben Eintrittsbedingungen gelten, muss jedes neu eintretende regionale Netzwerk die Eintrittskoten berappen. Das Geld wird im Rahmen des Betriebs für die Weiterentwicklung des Gesamtsystems eingesetzt.

Der jährliche Beitrag für regionales Netzwerk während der PRE-Phase von 5'000 Franken, wurde im Austausch mit PRE-Nachfolgeorganisationen ermittelt. Grundsätzlich variierten das Zahlungsvermögen und die Zahlungsbereitschaft stark. Mit jährlich 5'000 Franken hat man sich dem Potenzial und der bestehenden Bereitschaft angenähert.

Regionale Netzwerke sind nicht bereit, über die PRE-Phase hinaus den Betrieb der kantonalen B2B-Gesamtlösung mitzufinanzieren. Ebenfalls wird davon ausgegangen, dass der politische Willen dazu fehlen wird. Entsprechend wurde in der Modell-Finanzplanung für den regulären Betrieb ab 2029 keinen jährlichen Beitrag seitens regionaler Netzwerke einkalkuliert.

Vergleicht man die hergeleiteten Kosten einer individuellen Vermarktung mit den Kosten der kantonalen B2B-Gesamtlösung führt dies zu folgendem Mehrwert durch die Nutzung von überregionalen Synergien (Tabelle 10):

Tabelle 10: Kostendifferenz Einzelauftritt eines regionalen Netzwerks vs. kantonale B2B-Gesamtlösung pro Jahr in Franken, eigene Darstellung

	Kosten individuelle Vermarktung	Kosten kantonale B2B-Gesamtlösung	Differenz
Projektentwicklung	50’000	12’500	37’500
2024	45’900 *Plattform 16’500* *Lohn (30 %, 6 Mt.) 17’400* *Massnahmen 12’000*	5’000	40’900
2025	56’800 *Lohn (30 %) 34’800* *Massnahmen 12’000* *Weiterentwicklung 10’000*	5’000	51’800
2026	56’800 *Lohn (30 %) 34’800* *Massnahmen 12’000* *Weiterentwicklung 10’000*	5’000	51’800
2027	56’800 *Lohn (30 %) 34’800* *Massnahmen 12’000* *Weiterentwicklung 10’000*	5’000	51’800
2028	51’800 *Lohn (30 %) 34’800* *Massnahmen 12’000* *Weiterentwicklung 5’000*	5’000	46’800
Ab 2029	43’300 *Lohn (30 %) 34’800* *Massnahmen 12’000*	0	43’300

Neben den finanziellen Vorteilen führt die kantonale B2B-Gesamtlösung zu positiven Synergieeffekten hinsichtlich Marktattraktivität/-kraft, Angebotspalette, Mengen, Wissenstransfer usw. In diesen Punkten sind individuelle Vermarktungsanstrengungen ausserhalb der Region für ein regionales Netzwerk mit Risiken verbunden, welche durch den Anschluss an die kantonale B2B-Gesamtlösung reduziert, werden können:

- Zu hohe Kosten und zu hoher Personalaufwand für Projektentwicklung, Wissensaufbau sowie Umsetzung, für die Marktplatz-Plattformlösung, für die Erschliessung von Abnehmerkanälen und für den Kompetenzaufbau innerhalb des regionalen Netzwerkes
- Zu geringe Sortimentsvielfalt und zu tiefes Produktvolumen führt zu fehlender Marktattraktivität und schlechter Wettbewerbsposition
- Zu hohe Kosten aufgrund Kleinmengen mit Einzellogistik hat schwache Bündelungseffekte und keine Skaleneffekte zur Folge

Allgemein hohe Projektkosten bei fehlender Zahlungsbereitschaft.

3.4.3. Ebene Produzenten

Durch den Anschluss an das regionale Netzwerk erhält ein Produzent direkten Zugang zu B2B-Absatzkanälen, zu B2B-Direktvermarkterkompetenzen, zu einem digitalen Verkaufs- und Bestellprozess inkl. administrativen Services (z. B. Rechnungsstellung) und ein Logistiknetzwerk mit professioneller Infrastruktur für drei Kühlzonen. Hinsichtlich der Produkteauslieferung hat ein mittelgrosser Produzent monatliche Kosten von rund 7'500 Franken (Tabelle 11). Diese sind, mit Ausnahme des Treibstoffes, Fixkosten.

Tabelle 11: Herleitung des Aufwandes eines mittelgrossen Produzenten pro Monat für Logistik in Franken, eigene Darstellung

Aufwand seitens Produzenten für eigene Logistik	**Kosten pro Mt.**
Lohn Logistiker	5’000
Lohnnebenkosten 16 %	800
Fahrzeug-Finanzierungskosten	925
Treibstoff	194
Versicherung	150
Service und Reparatur	250
Steuern	125
Total Aufwand	*7’444*

Die Logistik der kantonalen B2B-Gesamtlösung kostet einen Produzenten generell zehn Prozent des Bestellvolumens (Kapitel 4.2.2). Der prozentuale Logistikkostenanteil sind variable Kosten, die nur bei Warenverkauf anfallen.

Eine Gegenüberstellung zeigt, dass bis zu einem monatlichen Umsatz von 75'000 Franken die Logistik über die kantonale B2B-Gesamtlösung kostengünstiger ist. Dazu kommt, dass durch die variable Logistikkosten das unternehmerische Risiko gesenkt werden kann. Bei einem Umsatz über diesem Grenzwert, lohnt sich eine individuelle Logistiklösung (Tabelle 12).

Tabelle 12: Ertrag je Variante nach Abzug der Logistikkosten in Franken, eigene Darstellung

Umsatz pro Mt.	**Ertrag bei privater Logistik**	**Ertrag bei B2B-Gesamtlösung**
0	-7’444	0
20’000	12’556	18’000
40’000	32’556	36’000
60’000	52’556	54’000
75’000	67’556	67’500
80’000	72’556	72’000
100’000	92’556	90’000

Eine kantonale B2B-Gesamtlösung unterstützt Produzenten bei der eigenständigen und professionellen B2B-Direktvermarktung ihrer Produkte wie auch bei einem selbstbestimmten Wachstum ohne Klumpenrisiko. Produzenten können das Absatzvolumen in selbstgewählten Schritten erhöhen, ohne dabei von wenigen grossen Abnehmern und ihren Bedingungen abhängig zu sein.

3.4.4. Ebene Abnehmer

Abnehmer können Bündner Lebensmittel zentral an einem Ort sichten, bestellen und erhalten diese regelmässig lebensmittelgerecht zugestellt. Zudem führt die kantonalen B2B-Gesamtlösung einen digitalen Bestellprozess ein. Diese Aspekte führen hinsichtlich des Einkaufs von Bündner Lebensmitteln zur Reduktion des Personals-, Einkaufs-, Logistik- und Administrationsaufwandes.

4. Marketingkonzept

4.1. Strategische Marketingplanung

4.1.1. Produzentenseitige Marktwahl und Segmentierung

Gemäss PRE-Verordnung sind grundsätzlich folgende Betriebe verkaufsberechtigt:

- Wirtschaftlich eigenständige landwirtschaftliche Betriebe aus dem Kanton Graubünden
- Wirtschaftlich eigenständige Verarbeiter von landwirtschaftlichen Produkten mit Standort in Graubünden

Ihr Hauptumsatz muss aus der Verarbeitung / des Verkaufs regional produzierter, landwirtschaftlicher Rohstoffe stammen. Zudem darf das Unternehmen einen Umsatz von 10 Millionen Franken und die Grösse von max. 2000 Stellenprozent nicht überschreiten.

Auf Basis dieser Ausrichtung spricht der zentrale Marktplatz für Bünder Lebensmittel folgende Produzentengruppen an:

- Mittelgrosse Produzenten von Urprodukten
- Verarbeiter von Urprodukten Käsereien, Metzgereien usw.
- Verarbeiter von Lebensmitteln wie Bäckereien

Der geografische Fokus ist mit dem Kanton Graubünden klar eingegrenzt.

4.1.2. Abnehmerseitige Marktwahl und Segmentierung

Der zentrale Marktplatz für Bünder Lebensmittel richtet sich an professionelle Abnehmer im mittleren bis oberen Preissegment. Hochwertige Lebensmittel und das Wissen über Produzenten und Produktion sind ihnen genauso wichtig wie die Regionalität. Die Abnehmer werden wie folgt unterteilt:

- Gastronomie (Restaurants, Berghütten, Verpflegungsstände usw.)
  - Gastronomieunternehmen mit Spezialisierung auf regionale Produkte
  - Gastronomieunternehmen mit Nachhaltigkeitsengagement
- Hotellerie
  - Beherbergungsbetriebe mit Spezialisierung auf regionale Produkte
  - Beherbergungsbetriebe mit Nachhaltigkeitsengagement
- Handel
  - Endkunden-Einzelhandel mit Spezialisierung auf regionale Produkte
  - Endkunden-Einzelhandel mit Sortiment an Bündner Lebensmitteln
  - Endkunden-Einzelhandel mit Nachhaltigkeitsengagement
  - Grossverteiler wie Landi, Spar, Volg, Lidl, Aldi usw.
- Verarbeiter
  - Kleine bis mittelgrosse Produzenten von Lebensmitteln wie Bäckereien

Der geografische Fokus bei der Erschliessung dieser Kundengruppen liegen im Kanton Graubünden, in der Region Zürich sowie in der Ostschweiz.

4.1.4. Marketingziele

Von den allgemeinen Projektzielen (3.3 Ziele) abgeleitet, ergeben sich folgende Marketingziele zur Bewerbung und Aktivierung der Vermittlungsplattform (Tabelle 13):

Tabelle 13: Marketingziele zur Bewerbung und Aktivierung des zentralen Online-Marktplatzes, eigene Darstellung

	2024	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**	**2029**
Vermittlungsplattform / kantonale B2B-Gesamtlösung						
Übergeordnete Marketingziel	• Relevante Akteure wissen, dass es die kantonale B2B-Gesmtlösung gibt und kennen ihre Bestandteile und Funktionsweise. • Relevante Akteure sind hinsichtlich der kantonalen B2B-Geamtlösung auf dem Laufenden. • Es herrscht eine positive Grundstimmung gegenüber der kantonalen B2B-Gesamtlösung. • Die Vermittlungsplattform ist der zentrale Online-Marktplatz für Bündner Lebensmittel. • Die Geschichten zu den Produkten und Produzenten werden aufbereitet für gezieltes Marketing genutzt. • Bei der Marktentwicklung findet eine Abstimmung zwischen Angebot und Nachfrage hinsichtlich Menge und Produkte statt.					
Markt-erschliessung	/	GR	GR, ZH	GR, ZH, AR/AI, SG	GR, ZH, AR/AI, SG	GR, ZH, AR/AI, SG
Produzentenseitig						
Gewinnung von neuen regionalen Netzwerken	4	/	3	3	/	/
Weitere Ziele	• Produzenten kennen nach einem halben Jahr nach Eintritt die Eigenheiten von professionellem B2B-Direktmarketing. • Produzenten präsentieren nach einem halben Jahr nach Eintritt ihren Betrieb und die Produkte professionell und B2B-adressatengerecht auf der Vermittlungsplattform. • Produzenten verkaufen die Produkte mit B2B-spezifischen Preisen. • Produzenten aktualisieren die Produktverfügbarkeit täglich. • Produzenten bieten für den B2B-Markt ausgerichtete Ware (Gebindegrösse, korrekte Inhaltsangaben, Barcodierung usw.) an. • Produzenten verkaufen einwandfreie Ware in guter und gleichbleibender Qualität. • Produzenten verkaufen mindestens einmal pro Woche Produkte über die Vermittlungsplattform. • Es kann ein breites, und bei typischen Bündner Urprodukten (Milch- und Fleischprodukte) ein tiefes Sortiment angeboten werden.					

	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Abnehmerseitig						
Anzahl wiederkehrender Gastro-Betrieben	/	20	35	50	60	75
Anzahl wiederkehrender Hotel-Betrieben	/	25	50	75	100	120
Anzahl wiederkehrender Handelsbetriebe	/	5	15	20	25	30
Anzahl wiederkehrender ausserkantonalen Abnehmer	/	/	5	15	25	35
Net Promoter Score	/	> 30	> 45	> 50	> 55	> 60
Weitere Ziele	• Die neu erschlossenen Abnehmer sind wiederkehrende Einkäufer. • 90 Produzent der registrierte Abnehmer kaufen mindestens einmal pro Woche über die Vermittlungsplattform ein. • Das Bestellvolumen der Abnehmer ist bei 90 Prozent der Bestellungen über dem Grenzwert für kostendeckende Lieferung. • Die Reklamationsquote liegt bei höchstens zwei Prozent.					

4.1.6. Werteversprechen

Die kantonale B2B-Gesamtlösung ist der zentrale Marktplatz für Unternehmen beim Verkauf und Einkauf von Bündner Lebensmitteln. Es ist die Plattform, auf welcher die Qualitätsprodukte aus dem gesamten Kanton Graubünden und ihre Verfügbarkeit zentral sicht- und bestellbar sind. Dank der integrierten Logistik, administrativen Services und digitalem Bestellprozess sind der Verkauf und der Einkauf von Bünder Lebensmittel über die Plattform einfach und rund um die Uhr schnell erledigt.

Das Werteversprechen und der Nutzen der kantonalen B2B-Gesamtlösung kann im zweiseitigen Marktumfeld wie folgt weiter spezifiziert werden (Abbildung 9):

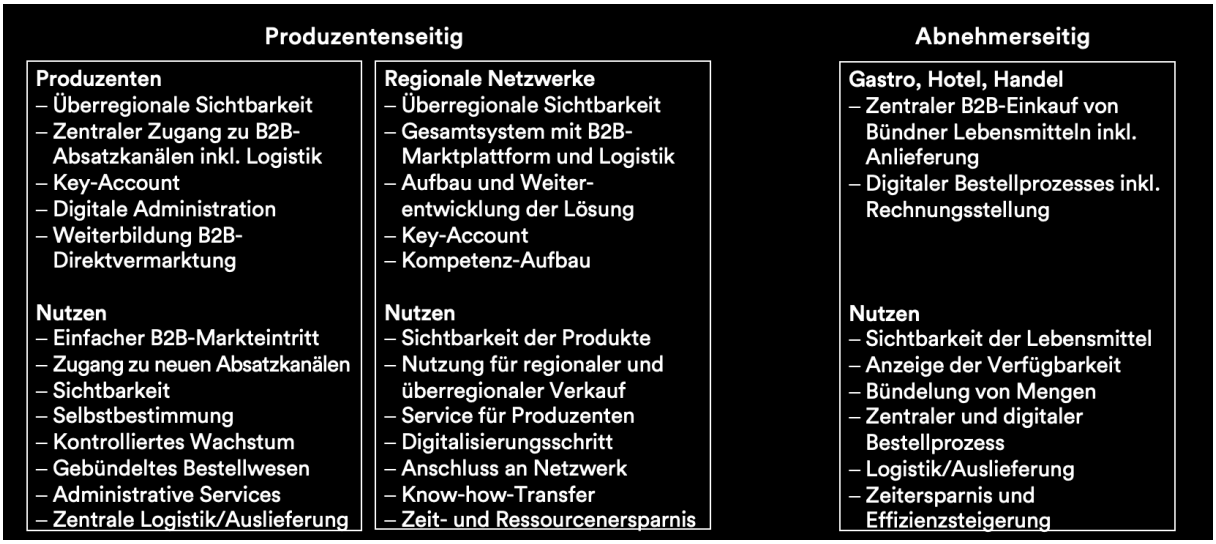

Abbildung 9: Kundennutzen im zweiseitigen Marktumfeld, eigene Darstellung

4.2. Marketing-Mix

4.2.1. Produkte

Sämtliche Lebensmittel, die über die Vermittlungsplattform verkauft werden, sind Bünder Urprodukte oder im Kanton Graubünden verarbeitet. Zusammen können die Bündner Produzenten nahezu ein Vollsortiment anbieten:

- Obst und Beeren
- Gemüse und Knollengemüse
- Milchprodukte und Eier
- Fleisch- und Fischprodukte
- Grundnahrungsmittel
- Brot und Backwaren
- Süsses
- Getränke
- Tees
- Gewürze
- Tiefkühlprodukte

4.2.2. Preis

Auf der zentralen Vermittlungsplattform für Bünder Lebensmittel legt jeder Produzent den Verkaufspreis für seine Produkte selbst fest. Der B2B-Verkaufspreis wird auf Basis der Produktionskosten inklusive Marge abzüglich den Systemgebühren für die Nutzung und Services der kantonalen B2B-Gesamtlösung sowie den Logistikkosten errechnet (Abbildung 10).

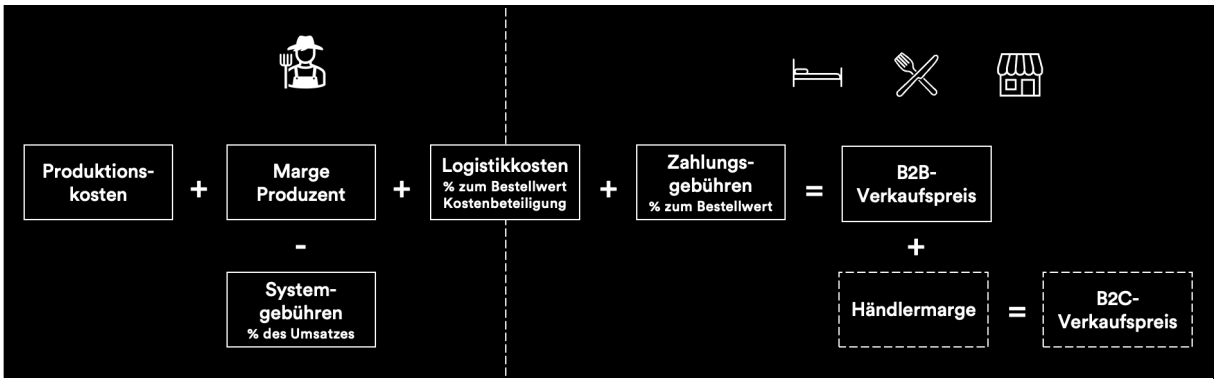

Abbildung 10: Zusammensetzung des B2B-Produktpreises, eigene Darstellung

Im Austausch mit Akteuren konnte eine Zahlungsbereitschaft seitens Produzenten von insgesamt rund zwölf Prozent für die kantonale B2B-Gesamtlösung angenähert werden. Diese Erkenntnis in Kombination mit dem Aufwand für die Vermittlungsplattform, das Key Account, die Logistik usw., führte zu folgenden Preisen für Produzenten:

4 % des Verkaufsumsatzes für die Systemgebühren
10 % des Verkaufsumsatzes für die Logistik
14 % des Verkaufsumsatzes total für Produzenten

Die festgelegten Preise liegen aufwandsbedingt leicht über der ermittelten Zahlungsbereitschaft von zwölf Prozent. Es ist daher umso wichtiger, die Preisstruktur in der Pilotphase zu überprüfen und allenfalls anzupassen.

Die Logistikkosten gehen grundsätzlich zulasten der Produzenten und sollen im Verkaufspreis eingepreist werden. Einerseits gehört die Auslieferung der Ware zum Verkaufsservice dazu, andererseits ist die Zahlungsbereitschaft der Abnehmer dafür nicht gegeben. Davon ausgenommen sind Bestellungen mit tiefem Bestellvolumen. Um bei Kleinmengen die Logistikkosten finanzieren zu können, ist die Auslieferung erst ab einem Grenzbestellwert für Abnehmer kostenlos. Somit kann die Höhe des Bestellvolumens gesteuert werden. Kleinbestellungen sind möglich, die Logistikkosten gehen jedoch primär zu Lasten des Abnehmers.

Für die Pilotumsetzung wird auf Basis eines Modells (Abbildung 11) und der generellen Preisstruktur von Saviva AG Logistics Services folgende Aufteilung der Logistikkosten angenähert (Tabelle 14):

Tabelle 14: Aufteilung der Logistikkosten in Franken zwischen Produzenten und Abnehmern, eigene Darstellung

Akteur	**Bestellwert**	**Logistikosten**
Abnehmer	ab 400.- bis 399.-	kostenlos 58.-
Produzent		10 % des Umsatzes

Mit einer kostenlosen Auslieferung ab einem Grenzbestellwert kann zudem die Höhe des Bestellvolumens angehoben werden. Zudem sind Kleinmengenbestellungen möglich, müssen jedoch entsprechend durch Abnehmer bezahlt werden. Da bei Kleinmengenbestellungen der Abnehmer wie auch der Produzent einen Logistikanteil bezahlen, kann teils ein Logistikgewinn erfolgen. Dies ist ebenfalls bei überschrittenem Grenzwert für kostendeckende Lieferung der Fall (Abbildung 11). Dieser vorläufige Logistikgewinn wird genutzt, um das Logistikdefizit zwischen dem Grenzwert für kostenlose Lieferung und dem Grenzwert für kostendeckende Lieferung zu decken. Aufgrund von fehlenden Erfahrungen hinsichtlich Logistikmengen und -wegen kann noch keine genaue Berechnung stattfinden. Das Modell und die Preisstruktur muss im Rahmen der Pilotumsetzung regelmässig geprüft und allenfalls angepasst werden.

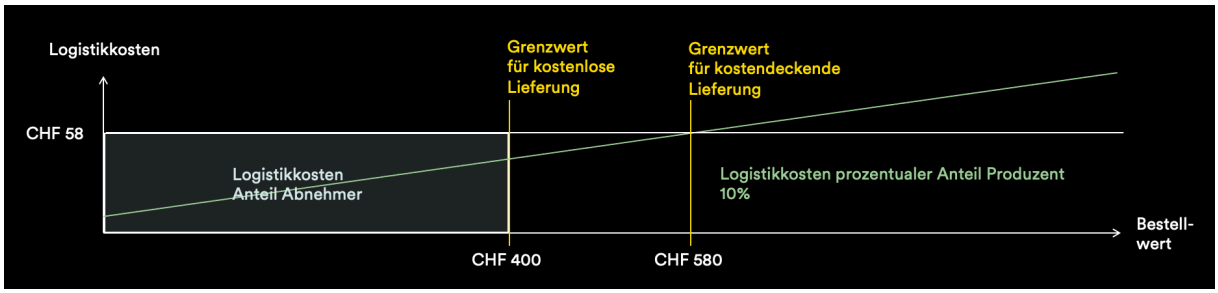

Abbildung 11: Modell zur Aufteilung der Logistikkosten, eigene Darstellung

4.2.3. Channels (Place) und Promotion

Basis der Marketingkommunikation ist der B2B-Online-Marktplatz. Grundsätzlich wird die zentrale Verkaufs- und Einkaufsplattform auch für die Publikation von Produzenten-/Produktlancierungen, Produktgeschichten und Aktionen genutzt. Über diesen Basiskanal können zeitnah, effizient und ohne Streuverlust die adressatengerecht richtigen Akteursgruppen erreicht werden.

Dazu kommt, dass Marketing für Transaktionen zwischen zwei juristischen Personen durch persönliche Beziehungen geprägt ist. Das Schaffen von Vertrauen und persönliche Kommunikation sind dabei zentral. Entsprechend baut das Marketing auf Key Account auf.

4.2.3.1. Produzentenseitig

Produzenten werden über folgende Kanäle mit folgenden Inhalten angesprochen:

- Regionale Netzwerke
  - Public Relation: Projektinformation über institutionalisierte Kanäle wie PRE-Projekte und Regionalentwicklung
  - Medienarbeit: Projektinformationen in Fach- und Regionalmedien
  - Key Account durch die Geschäftsleitung
  - Mailing mit Projektinformationen, B2B-Knowhow usw.
  - Persönliche Kommunikation und Treffen der Dachträgerschaft für Abstimmung und Ausrichtung
- Produzenten und Verarbeiter
  - B2B-Online-Marktplatz mit Fachtipps und Projektnews
  - Newsletter mit B2B-Knowhow und Projektinformationen
  - Indirekte Kommunikation über die regionalen Netzwerke
  - B2B-Schulungen vor Ort und/oder online zum Aufbau von B2B-Direktvermarktungs-Know-how
  - B2B-Wissensbereich Kompetenzzentrum zum Aufbau von Fachwissen

- Individuelle Information und Betreuung durch Kompetenzzentrum

4.2.3.2. Abnehmerseitig

Marketinginhalte für Abnehmer werden über folgende Kanäle adressiert:

- Gastronomie
  - B2B-Online-Marktplatz mit wöchentlichen Saisontipps und Aktionen
  - Key-Account
  - Mailing mit Produkt- und Projektnews
  - Medienarbeit: Projektinformation in Fachmedien
  - Public Relation: Projektinformation über Verbandskanäle
  - Vernetzungs- und Hintergrundgeschichten-Events
- Hotellerie
  - B2B-Online-Marktplatz mit wöchentlichen Saisontipps und Aktionen
  - Key-Account
  - Mailing mit Produkt- und Projektnews
  - Medienarbeit: Projektinformation in Fachmedien
  - Public Relation: Projektinformation über Verbandskanäle
  - Vernetzungs- und Hintergrundgeschichten-Events
- Handel
  - B2B-Online-Marktplatz mit wöchentlichen Saisontipps und Aktionen
  - Mailing mit Produkt- und Projektnews
  - Medienarbeit: Projektinformation in Fachmedien
  - Public Relation: Projektinformation über die Verbandskanäle
  - Projektinformation über Verbandskanäle
  - Vernetzungs- und Hintergrundgeschichten-Events

5. Finanzplanung

Folgend werden die Investition- und die Finanzplanung des Piloten inkl. dessen Weiterentwicklung zu einer kantonsumfassenden B2B-Gesamtlösung zusammenfassend aufgezeigt. Eine detaillierte Aufstellung der Investitionsbeiträge und -ausgaben sowie der Erträge und Aufwände des Betriebs befindet sich in einer separaten Excel-Liste (2312_ALG_kantonale B2B-Gesamtlösung_PRE Parc Ela TP7_Modell Finanzplanung.xlsx).

5.1. Investitionen und dessen Finanzierung

Für die Errichtung des Aufbaubetriebs und der kantonalen B2B-Gesamtlösung fallen im Jahr 2024 folgende Projekt-Investitionskosten an (Tabelle 15):

Tabelle 15: Projekt-Investitionskosten in Franken, eigene Darstellung

Beschrieb	**Ausgaben in CHF**
Personalkosten	114’020
Beratung	100’000
Genossenschaft	21’000
Aufbaubetrieb	37’350
Aufbau der kantonalen B2B-Gesamtlösung	360’000
Sonstige Kosten	80’320
Investitionsausgaben total	***712’690***

Es besteht aktuell keine Dachträgerschaft für die kantonale B2B-Gesamtlösung. Entsprechend ist die Finanzierung der Investitionen nicht geklärt. Mögliche Finanzquellen sind:

- Dachträgerschaft kantonale B2B-Gesamtlösung
- PRE-Beiträge der Öffentlichen Hand
- Weitere Beiträge der Öffentlichen Hand
- Verbände der involvierten Akteure wie der Bündner Bauernverband BBV, Bio Grischun, HotellerieSuisse Graubünden, Gastrograubünden
- Stiftungen und Projektsupporter.

5.2. Modellberechnung zur Annäherung des Umsatzes und des Ertrags

Das Geschäftsmodell sieht folgende betrieblichen Einnahmequellen vor, welche auf einer evaluierten und angenäherten Zahlungsbereitschaft beruhen (Tabelle 16):

Tabelle 16: Betriebliche Einnahmequellen, eigene Darstellung

Einnahmequellen	**Basiswert**	**Ermittlungsbasis**
Produzentenseitig		
Einmalige Eintrittskosten je regionalem Netzwerk für Projektentwicklung, Investitionen und Betriebsaufbau der kantonalen B2B-Gesamtlösung und Infrastruktur	CHF 12’500	Schaffung von gleichhohen Eintrittsschwellen für sämtliche regionalen Netzwerke auf Basis evaluiertem Zahlungsvermögen in Abstimmung mit dem Aufwand
Jahresbeitrag für regionale Netzwerke in der Aufbauphase (2024-2028) für Infrastruktur, Zugang zu Absatzkanälen und Netzwerk sowie Fach- und Ökosystemwissen	CHF 5'000 p.a.	Evaluiertes, angenähertes Zahlungsvermögen
Provisionsbeitrag der Produzenten für die Nutzung das Gesamtsystem	4 % des Verkaufsumsatzes	Evaluation der Zahlungsbereitschaft
Abnehmerseitig		
Jahresbeitrag für Gastro-/Hotelbetriebe	/	Evaluation der Zahlungsbereitschaft
Jahresbeitrag je Einzelhandel ab 2026	CHF 100 (2026) – CHF 500 (2029)	Evaluation der Zahlungsbereitschaft in Kombination mit dem erhaltenden Mehrwert (Reduktion des Einkaufsaufwandes)
Jahresbeitrag je Grossverteiler ab 2026	CHF 1’000 (2026) – CHF 2’500 (2029)	

Eine Felderhebung im Rahmen der Projektausarbeitung ergab, dass produzentenseitig je regionalem Netzwerk mit durchschnittlich zehn Produzenten gerechnet werden kann. Diese Anzahl muss gemäss Zielwerten je Akteursgruppe (Tabelle 5) in den Jahren 2028 und 2029 zusätzlich erhöht werden, um das Marktpotenzial zu erschliessen. Abnehmerseitig wurde die Anzahl Abnehmer auf Basis des Marktvolumens und des Marktpotenzials erhoben (Tabelle 7). Die Zusammenführung beider Marktseiten in Abstimmung mit den Betriebserträgen/-aufwänden führen zu folgenden benötigten Umsätzen (Tabelle 17):

Tabelle 17: Hergeleiteter Umsatz in Franken, eigene Darstellung

	2024	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**	**2029**
Anzahl Produzenten	/	40	70	100	150	200
Verkaufsumsatz p. Mt. Produzent	/	500	1’250	3’000	5’500	5’500
Warenumsatz auf der Vermittlungsplattform	/	240’000	1'050’000	3'600’000	9'900’000	13'200’000

Bei einer Systemgebühr von vier Prozent, auf Basis des produzentenseitigen Verkaufsvolumens, führt dies zu folgenden Provisionseinnahmen (Tabelle 18):

Tabelle 18: Hergeleitete Provisionseinnahmen in Franken, eigene Darstellung

	2024	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**	**2029**
Provision	/	9’600	42’000	144’000	396’000	528’000

Zusammenfassend kann mit folgenden, durch das Geschäftsmodell erwirtschaften Erträgen, kalkuliert werden (Tabelle 19):

Tabelle 19: Hergeleitete Erträge in Franken, eigene Darstellung

	2024	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**	**2029**
Eintritt regionaler Netzwerke	/	/	37’500	37’500	/	/
Jahresbeitrag regionale Netzwerke	20’000	20’000	35’000	50’000	50’000	/
Plattformprovision Produzenten	/	9’600	42’000	144’000	396’000	528’000
Jahresbeitrag Handel	/	/	1’500	3’000	12’500	15’000
Total Erträge	**20’000**	**29’600**	**116’000**	**234’500**	**458’500**	**543’000**

5.3. Aufwand

Der Aufwand für den Piloten und dessen Weiterentwicklung zur kantonalen B2B-Gesamtlösung setzt sich wie folgt zusammen (Tabelle 20):

Tabelle 20: Betriebsaufwand der kantonalen B2B-Gesamtlösung in Franken, eigene Darstellung

	2024	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**	**2029**
Warenaufwand	/	/	/	/	/	/
Personalaufwand total	/	298’467	268’307	267’307	254’740	254’740
Einmalige Betriebsaufwände	/	/	140’000	180’000	/	/
Wiederkehrende Betriebsaufwände	/	187’700	204’600	246’200	246’200	246’200

5.4. Planerfolgsrechnung und Tragbarkeit

Folgend werden die Zahlen aus den Kapitel 5.2 und 5.3. zusammengefasst und in einer Erfolgsrechnung auf Basis von unverhandelten Richt-Angeboten dargestellt (Tabelle 21):

Tabelle 21: Erfolgsrechnung der kantonalen B2B-Gesamtlösung in Franken, eigene Darstellung

	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Ertrag total	**20'000**	**29'600**	**116'000**	**234'500**	**458'500**	**543'000**
Waren- und Personalaufwand	/	298'467	268'307	267'307	254'740	254'740
Brutto Betriebsergebnis	*20'000*	*-268'867*	*-152'307*	*-32'807*	*203'760*	*288'260*
Sonstiger Betriebsaufwand	/	187'700	204'600	246'200	246'200	246'200
EBITDA	**20'000**	**-456'567**	**-496'907**	**-459'007**	**-42'440**	**42'060**
Abschreibungen	/	120'000	120'000	166'667	106'667	106'667
EBIT	**20'000**	**-576'567**	**-616'907**	**-625'674**	**-149'107**	**-64'607**
Finanzerfolg/ -aufwand total	/	120	120	120	120	120
Ordentlicher Betriebsgewinn vor Steuern	*20'000*	*-576'687*	*-617'027*	*-625'794*	*-149'227*	*-64'727*
Ausserordentlicher Erfolg total	/	/	/	/	/	/
EBT	**20'000**	**-576'687**	**-617'027**	**-625'794**	**-149'227**	**-64'727**
Steuern Genossenschaft mit ideellem Zweck	/	/	/	/	/	200
Gewinn/Verlust	**20'000**	**-576'687**	**-617'027**	**-625'794**	**-149'227**	**-64'927**

Die Zahlungsbereitschaft für eine kantonale B2B-Gesamtlösung ist tief. Entsprechend gering sind die hergeleiteten Erträge. Diese stehen einem hohen Aufwand gegenüber. Kostentreiber sind dabei das Basissystem für die zentrale B2B-Vermittlungsplattform, die Anbindung von regionalen Webshops an den zentralen Online-Marktplatz sowie die Personalkosten für Projektentwicklung, Key Account und Kompetenzvermittlung. Die Modell-Berechnung basiert auf Erstofferten. Je nach Dienstleisterwahl, effektiv eingekaufter Dienstleistung und Angebotsverhandlung können sich die Kosten verändern.

Zur Deckung der Betriebskosten werden auf Basis der tiefen Zahlungsbereitschaft hohe Plattformumsätze benötigt (Tabelle 17). Die dafür benötigte Marktgrösse ist aktuell nicht gegeben. Ebenfalls zeigt die Modell-Erfolgsrechnung auf, dass eine kantonale B2B-Gesamtlösung nur mit einer höheren Zahlungsbereitschaft und/oder mittels finanzieller Unterstützung Dritter aufgebaut werden kann.

5.5. Finanzierung der regionalen Hubs

Die Investitions- und Betriebskosten eines regionalen Hubs an der Schnittstelle zwischen deregionalem Netzwerk und der kantonalen B2B-Gesamtlösung wurde in der Modellberechnung nicht berücksichtig. Entsprechend muss dessen Finanzierung vor der Realisation einer Pilotumsetzung sichergestellt werden. Die Kosten dafür sind folgend beschrieben.

5.5.1. Investitionskosten für einen regionalen Hub für Pilotphase

Es empfiehlt sich, klein anzufangen und auf Basis, der im Projekt evaluierten Bedürfnissen und umgeschlagenen Mengen, die Hubs zu einem späteren Zeitpunkt auszubauen. Die Planung und die Umsetzung erfolgen damit auf Nutzungserfahrungen und reduzieren gleichzeitig das Investitionsrisiko. Im Rahmen der Pilotumsetzung kann mit einer rudimentären Ausstattung mit trockenem Lagerraum, Kühl- und Tiefkühlschränken aus dem Gastro-Bereich gestartet werden. Die Investitionskosten dafür sind (in Franken):

- Gastro-Kühlschrank, ca. 3500.- oder Kühlraum/-zelle, ca. 4000 bis 8000.-
- Tiefkühltruhe, ca. 1500.-.

5.5.2. Betriebskosten für einen regionalen Hub in der Pilotphase

Die Hub-Betriebskosten in der Pilotphase mit Trockenzone, Kühl- und Tiefkühlsystem belaufen sich pro Jahr auf rund 5500 Franken und setzen sich wie folgt zusammen (in Franken):

5000.- Lagerraum, 50 m^2 bei 100 Franken Jahresmiete pro m^2
235.- Energiekosten Kühlsystem bei ca. 2 kWh/Tag zu 0.3214 Franken/kWh
235.- Energiekosten Tiefkühlsystem bei ca. 2 kWh/Tag zu 0.3214 Franken/kWh.

6. Steuerung und Kennzahlen

Um den Piloten der kantonalen B2B-Gesamtplattform rasch und fokussiert entwickeln zu können, empfiehlt sich neben der systematischen Erfassung von Erkenntnissen eine monatliche Erhebung von Schlüsselkennzahlen. Dies hilft die Marktmechanismen auf beiden Marktseiten wie auch im gesamten Ökosystem zu verstehen. Darüber hinaus kann damit das Projekt zielführend gesteuert und allfällige Adaptionsmassnahmen abgeleitet werden.

Im Normalbetrieb ab dem Jahr 2029 sollte eine Kennzahlenerhebung pro Quartal genügen.

Folgend sind die wesentlichen Messgrössen zur Projektsteuerung aufgeführt.

6.1.1. Übergeordnete Projektsteuerung

- Projektstand im Verhältnis zu den geplanten Entwicklungsschritten inkl. der Evaluation von Abweichungsgründen
- Durchschnittlich gehandelter Monatsumsatz auf der Vermittlungsplattform
- Durchschnittlich gehandelter Jahresumsatz auf der Vermittlungsplattform
- Bestellvolumen im Verhältnis zum Angebotsvolumen
- Logistikströme und -volumen
- Logistikgewinn/-verlust (Logistikkosten – Logistikaufwand)
- Produktsortiment
- Sortimentstiefe je Produktgruppe
- Produktvolumen je Produktgruppe
- Aktualisierungsgrad der Produktverfügbarkeiten
- Auswertung der Nachfrage
- Vergleich von Produktangebot und -nachfrage
- Qualitative Auswertung der Berichterstattung in negativ, neutral, positiv
- Auswertung der Beschwerden inkl. Beschwerden-Management

6.1.2. Produzentenseitige Kennzahlen

- Anzahl der angeschlossenen regionalen Netzwerke
- Anzahl der angeschlossenen Produzenten
- Anzahl der Produzenten je regionalem Netzwerk
- Anzahl der aktiven Produzenten auf der Vermittlungsplattform (mind. 2 Produktverkäufe pro Monat)
- Anzahl der innaktiven Produzenten auf der Vermittlungsplattform
- Verhältnis der aktiven zu innaktiven Produzenten auf der Vermittlungsplattform
- Durchschnittlicher Verkaufsumsatz je Produzent und Monat
- Durchschnittlicher Verkaufsumsatz je Produzent und Jahr
- Verkaufsrhythmus

6.1.3. Abnehmerseitige Kennzahlen

- Anzahl der angeschlossenen Akteure, aufgeteilt in Gastronomie, Hotellerie, Handel, ausserkantonale Abnehmer
- Durchschnittliches Bestellvolumen je Akteursgruppe und Monat
- Durchschnittliches Bestellvolumen je Akteursgruppe und Jahr
- Einkaufsrhythmus

6.1.4. Finanzielle Kennzahlen

- Investitionsplanung
  - Investitionsbeiträge total

    - Investitionsausgaben total
    - Investitions-Subtotal
- Gewinn- und Verlustrechnung
    - Total Ertrag
    - Brutto-Betriebsergebnis
    - Brutto-Betriebsgewinn
    - EBITDA (Gewinn vor Abschreibungen auf Sachanlagen und immaterielle Wirtschaftsgüter, Zinsen und Steuern)
    - EBIT (Gewinn vor Zinsen und Steuern)
    - EBT (Gewinn vor Steuern)
    - Gewinn/Verlust

7. Risikoanalyse

Grundvoraussetzung für die Entwicklung einer kantonalen B2B-Gesamtlösung ist ein gemeinsames Commitment der nutzniessenden Akteure im Lebensmittel-Ökosystem des Kantons Graubünden. Dazu gehört auch die Bereitschaft für Verhaltensadaptionen beim Verkauf und Einkauf von Lebensmitteln sowie eine adäquate Zahlungsbereitschaft für die erhaltenen Dienstleistungen der kantonalen B2B-Gesamtlösung. Ohne diese Grundlage wird das Projekt nicht erfolgreich sein können. Darüber hinaus gilt es die folgend aufgeführten Risiken zu beachten und aufzufangen.

7.1. Marktrisiken

- ***Eine kantonale B2B-Gesamtlösung ist nicht erwünscht***
  Diesem Aspekt wurde durch ein evidenzbasierte Lösungsentwicklung bereits in der Ausarbeitung der Grundlagenetappe Rechnung getragen. Dieses Vorgehen soll beim Aufbau eines Piloten und dessen Weiterentwicklung weiterverfolgt werden. Damit können Marktbedürfnisse laufend integriert und ein kundenbasiertes Angebot entwickelt werden.
- ***Fehlende Zahlungsbereitschaft für eine kantonale B2B-Gesamtlösung***
  Die Zahlungsbereitschaft ist Garant für die Wirtschaftlichkeit des Projekts. Ist diese nicht in genügendem Ausmass gegeben, kann kein langfristiger Projekterfolg garantiert werden. Entsprechend muss die Zahlungsbereitschaft laufend erhoben und beobachtet werden. Für kurz bis mittelfristige Überbrückungsphasen kann die Zahlbereitschaft durch eine Marktseite oder die öffentliche Hand gedeckt oder durch Dritte (Stiftungen) finanziert werden.
- ***Zu wenige Akteure auf beiden Marktseiten***
  In zweiseitigen Märkten ist eine kritische Menge an Akteuren auf beiden Marktseiten für die Wirtschaftlichkeit elementar. Mit dem Anschluss von bestehenden regionalen Netzwerken kann rasch eine aktive Akteursgruppe sowie eine gute Basis an Produktvolumen aufgebaut werden. Es wird empfohlen, die Anzahl von vier regionalen Netzwerken für eine Pilotumsetzung nicht zu unterschreiten. Zudem werden damit Akteursgruppen integriert, die bereits die Bereitschaft und Verhaltensadaption für den Verkauf und Einkauf von Bündner Lebensmittel aufweisen. Aufgrund dessen soll auch künftig auf die Integration von bestehenden regional organisierten Netzwerken geachtet werden. Neue Produzenten sollen sich daher einem bestehenden Netzwerk anschliessen oder ein neues aufbauen können.
- ***Mangelndes Produktsortiment und fehlende Sortimentstiefe***
  Für die Wettbewerbsfähigkeit ist ein möglichst umfangreiches Sortiment mit Auswahl ele-

mentar. Durch den Zusammenschluss bestehender Netzwerke und einer Produktbündelung kann dies sichergestellt werden, da die Produktion von Lebensmitteln regional sehr unterschiedlich ist.

- ***Produzierte Mengen sind zu gering***
  B2B-Abnehmer benötigen Menge. Diese kann ebenfalls durch den Zusammenschluss der Produzenten von Kleinmengen zu grösseren Mengen gebündelt und über die Plattform zentral bestellt werden. Darüber hinaus ist die Markterschliessung durch das Key Account auf das angebotene Volumen abzustimmen. Nichtsdestotrotz muss für die Wirtschaftlichkeit des Projekts eine Grundmenge an Bündner Lebensmittel gegeben sein. Diese muss im Rahmen der Pilotumsetzung evaluiert werden.
- ***Marktplatz-Transparenz führt zu mehr kantonalem Wettbewerb***
  Wettbewerb ist in jedem (nicht regulierten) Markt implizit oder explizit vorhanden – und spielt bereits heute: Der Kunde entscheidet auf Basis von Produkt, Qualität, Regionalität, Preis, Rahmenbedingungen usw. was und wo er einkauft. Dies wird auch mit der Vermittlungsplattform der Fall sein. Es braucht jedoch gemeinsame Veränderungen, um Standardprodukte in der Hotellerie, Gastronomie und im Handel mit Bündner Produkten auszutauschen / zu ergänzen. Mittels Verhaltenscodex, B2B-Direktvermarkter-Kompetenzen und Kommunikation kann zerstörerischem Wettbewerb vorgebeugt werden. Von einer Regulierung ist aufgrund der Konkurrenzfähigkeit im Markt abzuraten.
- ***Die Preise sind für B2B-Abnehmer zu hoch***
  Produzenten und Verarbeiter aus dem Kanton Graubünden produzieren aufgrund des Standortes, der Produktions- und Lohnkosten wie auch aufgrund der produzierten Menge teurer als Hersteller von Massenprodukten. Dafür heben sich Bündner Lebensmittel hinsichtlich Qualität, Einzigartigkeit, Geschmack und Regionalität klar von der Massenware ab. Bündner Produkte sollen daher als Qualitätsprodukte und Spezialitäten aus dem Kanton Graubünden positioniert und in entsprechenden Nischenmärkten in mittlerem bis oberem Preissegment vermarktet werden.

7.2. Verhaltensrisiken

- ***Produzenten scheuen den Mehraufwand einer B2B-Direktvermarktung***
  Für eine erfolgreiche B2B-Direktvermarktung ist die Sichtbarkeit der Produkte auf der Online-Vermittlungsplattform mit Bild und adressatengerechter Beschreibung elementar. Um dies möglichst rasch und professionell umsetzen zu können, sollen Produzenten durch ihre regionalen Ansprechpartner beim Onboarding unterstützt werden. Ebenfalls sollen Schulungen, Manuals, Vorlagen, Tipps und das Aufzeigen der Notwendigkeit seitens Kompetenzzentrum bei der Aufschaltung helfen.
- ***Produzenten halten die Produktverfügbarkeiten nicht à jour***
  Für B2B-Abnehmer ist es wichtig, die Verfügbarkeit der Produkte zu kennen. Ist dies nicht gegeben oder die Angaben nicht korrekt, fehlt ein entscheidender Mehrwert der kantonalen B2B-Gesamtlösung. Entsprechend sollen Produzenten durch die regionale Ansprechperson und das Kompetenzzentrum dafür sensibilisiert werden.
- ***Abnehmer ziehen herkömmliche Anbieter vor und kaufen nicht Bündner Lebensmittel über die Vermittlungsplattform ein***
  Die Gewinnung von langfristigen und wiederkehrenden Abnehmern ist die Aufgabe des Key Accounts. Entsprechende Ressourcen sind in der Finanzplanung eingerechnet.

7.3. Finanzielle Risiken

- ***Abhängigkeit von finanziellen Mitteln der öffentlichen Hand und von Dritten***
  Unter den aktuellen Parametern kann das Projekt nur mittels finanzieller Unterstützung von von Dritten finanziert werden. Fallen diese weg, ist das Projekt nicht mehr tragbar

und muss eingestellt werden. Es muss daher vor Projektstart eine längerfristig stabile Finanzbasis auf Vertragsbasis sichergestellt werden. Ist dies nicht möglich, empfiehlt sich die Projektumsetzung nicht.

- ***Die Investitionskosten sind aufgrund der Teuerung höher als geplant***
  Das Kostenmanagement muss generell permanent überwacht werden. Dafür empfiehlt sich die Investitionsplanung im Aufbaujahr zweiwöchentlich auszuwerten. Die Basisangebote der Dienstleister müssen zudem nachverhandelt werden, um die Kosten tiefhalten zu können. Und nicht zuletzt sind bei der Investitionsplanung zehn Prozent Reserven für eine mögliche Teuerung eingeplant.
- ***Der geplante Umsatz kann nicht realisiert werden***
  Die Modell-Finanzplanung basiert auf dem ermittelten Marktvolumen und -potenzial in Kombination mit der Zahlungsbereitschaft und dem Aufwand. Diese Erkenntnisse können für die Ermittlung der Umsetzbarkeit genutzt werden. Diese muss vor Projektstart gegeben sein.
- **Umsatzabweichungen führen zu Verlusten, die nicht gedeckt werden können**
  Die Modell-Finanzplanung ergab, dass unter den aktuellen Parametern die Betriebskosten nicht ohne Unterstützung von Dritten gedeckt werden können. Zudem müssen die regionalen Hubs durch weitere Finanzquellen finanziert werden. Entsprechend ist die Projektfinanzierung auf Dritte angewiesen und es können keine Reserven aufgebaut werden. Zudem haben Genossenschaften einen beschränkten Zugang zum Kapitalmarkt. Es muss daher vor Projektstart eine stabile und langfristige Finanzierungsbasis sowie eine beschränkte Defizitgarantie zur Überbrückung kurzfristiger Verluste sichergestellt werden. Das Unternehmen würde sonst Gefahr laufen, in die Überschuldung zu kommen.
- ***Der Logistikaufwand übersteigt den Logistikertrag***
  Der Logistikaufwand im Verhältnis zum Logistikertrag wurde mittels Modells angenähert. Entsprechend muss das Modell und die Preisstruktur im Rahmen der Pilotumsetzung monatlich geprüft und die Preise allenfalls angepasst werden. Dabei ist mit leicht höheren Kosten als erwartet zu kalkulieren, so dass ein Logistikgewinn statt eines Verlusts resultiert. Logistikgewinne, können prozentual zum Umsatz in Form von Gutschriften an die Produzenten zurückgegeben werden. Damit kann sichergestellt werden, dass Produzenten nur die effektiven Logistikkosten bezahlen.

8. Fazit und Handlungsempfehlung

Im Kanton Graubünden werden hochwertige landwirtschaftliche Erzeugnisse produziert. Zudem ist die Nachfrage an Regionalprodukte im Trend. Für intakte Erfolgschancen muss ein Projekt zudem Traktion hinsichtlich Wünschbarkeit seitens Marktes, Wirtschaftlichkeit seitens Projekts und Machbarkeit seitens Lösung aufweisen. In der vorliegenden Grundlagenphase wurden diese Aspekte ausgearbeitet und in einen Gesamtkontext gesetzt.

8.1. Fazit

Die technische Machbarkeit der Lösung ist gegeben. Für sämtliche Bausteine gibt es im Kanton Graubünden bestehende oder tätige professionelle Dienstleister, aus welchen die Dachträgerschaft auswählen kann. Ihre Dienstleistungen, Kompetenzen und Erfahrungen können im Rahmen der kantonalen B2B-Gesamtlösung zusammengeführt und genutzt werden. Ebenfalls gibt es Anbieter, die die Bereitschaft für eine gemeinsame Entwicklung signalisieren. Hinsichtlich des technischen Zusammenschlusses der Online-Marktplätze kann auf Plattform-Dienstleister oder Drittanbieter zurückgegriffen werden.

Die Umsetzung der kantonalen B2B-Gesamtlösung hilft, die Wertschöpfung im Kanton zu erhöhen. Produzenten werden mit dem zentralen Zugang zu Abnehmern bei der B2B-Direktvermarktung unterstützt. Ebenfalls profitieren sie vom digitalen Bestellprozess und der professionellen, temperaturgeführten Logistik. Damit können sie einfach und mit verhältnismässig wenig Aufwand ihre Urprodukte und ihre verarbeiteten Erzeugnisse (z. B. Käse) direkt an B2B-Kunden verkaufen statt wie bisher die Rohware an den ausserkantonalen Grosshandel unveredelt abzugeben.

Produzentenseitig liegt der Fokus auf mittelgrossen landwirtschaftlichen Betrieben und Verarbeitern, um die Nische der B2B-Direktvermarktung erschliessen zu können. Dabei ist eine überregionale Angebotsbündelung elementar. Für diese und für einen raschen Aufbau der Produzenten- und Produktmengen setzt die kantonale B2B-Gesamtlösung auf den Zusammenschluss bestehender regionaler Netzwerke. Dies ermöglicht auch, in kurzer Zeit Marktattraktivität zu erlangen. Allerdings ist das Zahlungsvermögen bzw. die Zahlbereitschaft der Akteure tief. Die Eintrittskosten von 12'500 Franken pro regionales Netzwerk können nicht sichergestellt werden. Entsprechend konnte keine Trägerschaft für die kantonale B2B-Gesamtlösung gebildet werden.

Seitens Abnehmer ist eine kantonale B2B-Gesamtlösung wünschenswert. Sie würde den Aufwand für den Einkauf und die Zustellung von Bündner Lebensmitteln stark reduzieren und digitalisieren, aber auch hier ist die Zahlungsbereitschaft dafür nicht vorhanden. Dazu kommt, dass die Mehrheit der Gastronomie- und Hotellerie-Betriebe auf konventionelle Produkte und Einkaufskanäle setzt. Das ermittelte Marktpotenzial ist im Verhältnis zum Marktvolumen klein.

Gemessen am Marktpotenzial und der Zahlungsbereitschaft auf beiden Marktseiten stellen die errechneten Betriebskosten einer kantonale B2B-Gesamtlösung eine grosse Herausforderung dar. Erträge können nicht im benötigten Umfang erwirtschaftet werden. Zur Deckung der Betriebskosten werden auf Basis der tiefen Zahlungsbereitschaft hohe Plattformumsätze benötigt Die dafür benötigte Marktgrösse ist aktuell nicht gegeben. Ebenfalls zeigt die Modell-Erfolgsrechnung auf, dass eine kantonale B2B-Gesamtlösung nur mit einer höheren Zahlungsbereitschaft und/oder mittels finanzieller Unterstützung Dritter aufgebaut werden kann. Zusätzlich muss die Finanzierung der regionalen Hubs sichergestellt werden.

Ebenfalls ist die Wünschbarkeit einer kantonalen B2B-Gesamtlösung ambivalent. Grundsätzlich stösst das Projekt auf Interesse. Akteure des Ökosystems sehen den Nutzen und die Chancen. Verschiedenste Initiativen mit derselben Stossrichtung (Erschliessung von B2B-Absatzkanälen für Bünder Lebensmittel) bestehen im Kanton Graubünden. Das strategische Ziel wird jedoch bei der Operationalisierung in Frage gestellt. Individuelle Bedenken, Ängste und kritische Stimmen nehmen zu. Zudem stehen operativ nicht die nötigen personellen und finanziellen Ressourcen zur Verfügung. Gründe dafür sind Fokus aufs Kerngeschäft, Zeitmangel, fehlende finanzielle Mittel, fehlende Zahlungsbereitschaft sowie fehlendes Interesse. Entsprechend müssen die Verfasser des Berichts konstatieren, dass aktuell die notwendige Basis für eine kantonale B2B-Gesamtlösung nicht in ausreichendem Masse vorhanden ist.

8.2. Handlungsmöglichkeiten

Die erhobene Situation führt zu folgenden Handlungsmöglichkeiten:

1. **Trägerschaft**
   Es stellt sich die Frage, ob das bestehende Problem für ein operatives Engagement gross genug ist. Oder ob es für die Realisation der Vision eine Dachträgerschaft aus institutionellen Partnern bedarf. Dafür in Frage kommen könnten die Regionalentwicklung oder beispielsweise der Verein Bündner Pärke.

   Ebenfalls kann die produzentenseitige Trägerschaft um Abnehmer erweitert werden. Diese könnten durch ihre Verbände wie HotellerieSuisse Graubünden und GastroGraubünden vertreten werden. Darüber hinaus kann die Dachträgerschaft weitere wichtige Akteure wie z.B. alpinavera integrieren. Eine solche Einbindung des gesamten Ökosystems in der Dachträgerschaft wäre auch ein klares Commitment für die kantonale B2B-Gesamtlösung von allen Seiten.

2. **Produzentenseitiger Markt**
   Die Produzenten-Basis kann auf verschiedenste Weise erweitert werden. Einerseits könnte die zentrale Vermittlungsplattform auch für nicht landwirtschaftliche Produkte aus dem Kanton Graubünden geöffnet werden. Andererseits kann das Einzugsgebiet für Urprodukte und dessen Verarbeiter um das alpinavera-Gebiet oder andere Kantone vergrössert werden. Und nicht zuletzt ist der Mechanismus der Gesamtlösung skalierbar. Er könnte als Grundlage für eine gemeinsame, schweizweite B2B-Direktvermarktung von Regionalprodukten dienen.

3. **Absatzmarkt**
   Nutzniesser der kantonalen B2B-Gesamtlösung sind auch die Abnehmer. Sie profitieren durch den zentralen Einkauf, den digitalen Bestellprozess wie auch die Logistik von einer spürbaren Aufwandsreduktion. Verbände können durch eine finanzielle Beteiligung das Projekt und damit ihre Mitglieder beim Einkauf von Bündner Produkten unterstützen.

4. **Kosten**
   Zur Optimierung der Wirtschaftlichkeit können eine Vergrösserung des Marktes, eine Preiserhöhung für die Dienstleistung und/oder die Reduktion der Betriebskosten dienen.

   Die Zahlungsbereitschaft ist allgemein tief. Die einkalkulierten Beiträge reizen bereits die erhobene Zahlungsbereitschaft aus. Entsprechend besteht in diesem Punkt kein Spielraum.

Kostentreiber der kantonalen B2B-Gesamtlösung sind Personalkosten, die zentrale Online-Marktplatz-Plattform sowie die technische Anbindung regionaler Vermarktungsplattformen. Ein Ansatz könnte sein, dass es nur einen zentralen Online-Shop ohne Anbindung von Drittsystemen gibt. Davon ist abzuraten, da für regionale Netzwerke und weitere Akteure hohe Wechselkosten entstehen und die Bereitschaft für den Aufwand der Datenmigration nicht vorhanden ist. Einsparungen bei den Personalkosten hätte die Reduktion des Key Accounts zur Folge. Markterfahrungen haben gezeigt, dass dies jedoch für die langfristige Erschliessung von Absatzkanälen essenziell ist.

5. Alternatives Vorgehen in Schritten

In den letzten Jahren entstanden regionale Netzwerke. Weitere werden folgen. Ihre Relevanz wird in den kommenden Jahren zunehmen. Der Zusammenschluss dieser informellen Netzwerke zu einer kantonalen B2B-Gesamtlösung kann zu gegebener Zeit auf Basis dieses Businessplans erfolgen.

Um dafür eine gute Basis legen zu können, empfiehlt es sich, bereits heute die regionalen Netzwerke niederschwellig für Wissenstransfer und die Bildung einer gemeinsamen Haltung zusammen zu schliessen. Bei Bedarf könnte ein solches Gremium mühelos in eine Dachträgerschaft übergeführt werden. Zudem würde es Diskussionsraum und Zeit für eine gemeinsame Abstimmung und Ausrichtung schaffen.

Ebenfalls sollte durch den Zusammenschluss der Netzwerke bereits heute die Basis für eine kantonale B2B-Gesamtlösung gelegt werden. Dazu gehört die Wahl eines Shop-Systems für den zentralen Online-Marktplatz und die Festlegung von Basis-Marktplatzregeln. Damit können regionale Netzwerke sich bereits heute auf einen Zusammenschluss im Rahmen der kantonalen B2B-Gesamtlösung vorbereiten.

Sobald der Bedarf von vier oder mehr regionalen Netzwerken für die kantonale B2B-Gesamtlösung aufkommt, kann auf Basis dieses Businessplans mit der Realisation des Piloten angefangen werden. Dabei ist es wichtig, dass die Triebkraft dafür von Seiten der regionalen Netzwerke bzw. der Produzenten kommt.

9. Anhänge

Modell-Investitionsrechnung	☒
Modell-Finanzplanung	☒
Modell Berechnungen Abschreibungen	☒

10. Quellenverzeichnis

Bärtsch, Steiner (2021). Logistik- und Kompetenzzentrum Kt. Graubünden, Vorabklärungen und Grobkonzeption. Quant AG.

Ospelt, Scala, Hediger (2020). Agro+Tourismus Graubünden: Netzwerkanalysen. Fachhochschule Graubünden, Zentrum für wirtschaftspolitische Forschung ZWF.

Said Bucher (2019). Konzepte einer optimierten Kleinmengenlogistik, Ergebnisse der Vorabklärungen und weiteres Vorgehen. Alpinavera.

Investitionsplanung kantonale B2B-Gesamtlösung

Stand Januar 2024

STATISTIK																						
								Neu	Total	Neu	Total	Neu	Total	Neu	Total	Neu	Total	Neu	Total	Neu	Total
	Anzahl Regionen								0	-	4	4	0	4	3	7	3	10	0	10		
									2023		2024		2025		2026		2027		2028			
GESAMTINVESTITION GRUNDLAGENETAPPE								Neu	Total	Neu	Total	Neu	Total	Neu	Total	Neu	Total	Neu	Total	Neu	Total
						GESAMTINVESTITION		2023													
	Beschrieb	Zweck/Nutzen	Betriebliche Auswirkung der Investitionen	Anbieter	Finanzierung durch	Ausgabe	Einnahme	Ausgabe	Einnahme												
BEITRÄGE																					
1	Beiträge																				
1.1	PRE Beitrag, 72 %				PRE (Bund/Kanton)	-	108'000		108'000												
1.2	Beitrag Dachträgerschaft, 28 %				Dachträgerschaft	-	42'000		42'000												
1.3	Beitrag Gründungsakt				Dachträgerschaft	-	8'000		8'000												
1.4						-	-														
						-	-														
2	Aufwände																				
2.1	Gründungsakt	Rechtsberatung, Gründungsakt, Dokumentation			Dachträgerschaft	- 8'000	-	- 8'000													
2.2	Projektentwicklung, Projektführung	Detailplanung und Businessplan		Quant AG	PRE, Dachträgerschaft	- 150'000	-	- 150'000													
2.3						-	-														
2.4						-	-														
						-	-														

GESAMTINVESTITION UMSETZUNGSETAPPE								Neu	Total	Neu	Total	Neu	Total	Neu	Total	Neu	Total	Neu	Total
	Beschrieb	Zweck/Nutzen	Betriebliche Auswirkung der Investitionen	Anbieter	Finanzierung durch	Ausgabe	Einnahme	Ausgabe	Einnahme	Ausgabe	Einnahme	Ausgabe	Einnahme	Ausgabe	Einnahme	Ausgabe	Einnahme	Ausgabe	Einnahme
BEITRÄGE						total		2023		2024		2025		2026		2027		2028	
1	TRÄGERSCHAFT																		
1.1						-	-												
1.2						-	-												
1.3						-	-												
1.4						-	-												
						-	-												
2	ÖFFENTLICHE HAND																		
2.1	PRE-Beitrag Investition					-	-												
2.2						-	-												
2.3						-	-												
2.4						-	-												
						-	-												
3	PROJEKTSUPPORTER																		
3.1						-	-												
3.2						-	-												
3.3						-	-												
3.4						-	-												
						-	-												
PROJEKTAUFBAU																			
1	PERSONAL																		
1.1	Personalkosten				PRE	- 90'000	-		- 90'000										
1.2	13er				PRE	- 7'500	-		- 7'500										
1.3	Sozialleistungen, 16 %				PRE	- 15'520	-		- 15'520										
1.4	Sonstiger Personalaufwand (Fahrkosten)	~1400 km Fahrspesen à 70 Rp./km			PRE	- 1'000	-		- 1'000										
						-	-												
1	BERATUNG																		
1.1	Projektbegleitung Quant	Begleitung Aufbau Pilot	Aufbau Pilot, Wissenstransfer	Quant AG	PRE	- 100'000	-		- 100'000										
2	GENOSSENSCHAFT																		
2.1	Genossenschaftskosten				PRE	- 5'000	-		- 5'000										
2.2	Dachträgerschaft Treffen				PRE	- 4'000	-		- 4'000										
2.3	Entschädigung Verwaltung				PRE	- 12'000	-		- 12'000										
						-	-												
3	AUFBAUBETRIEB																		
3.1	Bürokosten	Büromiete, -nebenkosten, -aufwand			PRE	- 13'350	-		- 13'350										
3.2	Versicherungen				PRE	- 1'000	-		- 1'000										
3.3	Buchführungsaufwand				PRE	- 5'000	-		- 5'000										
3.4	Revision				PRE	- 5'000	-		- 5'000										
3.5	Key-Account & Sales				PRE	- 2'000	-		- 2'000										
3.6	Kompetenzzentrum				PRE	- 1'000	-		- 1'000										
3.7	Marketing				PRE	- 10'000	-		- 10'000										
						-	-												
4	AUFBAU GESAMTLÖSUNG																		
4.1	Plattform Online-Marktplatz	Überregionaler Online-Marktplatz	Bestell- und Admin-Plattform	Loonity	PRE	- 300'000	-		- 300'000									-	
4.2	Schnittstellen	Anbindung regionaler Plattformen	Anschluss von Regionen ans Gesamtsystem	Discover.swiss	PRE	- 60'000	-		- 60'000									-	
4.3	Logistik				PRE	-	-		-										
						-	-												
5	SONSTIGES																		
5.1	Reserve ca 10%					- 80'000	-		- 80'000										
5.2	Banksspesen- & aufwendungen					- 120	-		- 120										
5.3	Steuern					- 200	-		- 200										
	SUBTOTAL					**- 870'690**	**158'000**	**- 158'000**	**158'000**	**- 712'690**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
	Netto						**- 712'690**		**-**		**- 712'690**		**-**		**-**		**-**		**-**

Eintrittskosten pro Region	
Kosten Dachträgerschaft Grundlagenetappe	50'000
Kosten pro Region bei vier Regionen	**12'500**

(©) 2023, Quant AG für das ALG

Finanzplanung Betrieb kantonale B2B-Gesamtlösung

Stand Januar 2024		2024 Projektion	2025 Projektion	2026 Projektion	2027 Projektion	2028 Projektion	2029 Projektion
Kalkulationsbasis							
Anzahl Monate operativ		-	12	12	12	12	12
Anzahl Regionen (GR)		4	4	7	10	10	10
Anzahl Produzenten (GR)		40	40	70	100	150	200
Anzahl Abnehmer Verarbeiter (GR)		-	-	-	-	-	-
Anzahl Abnehmer Gastrobetriebe (GR)		-	20	35	50	60	75
Anzahl Abnehmer Hotellerie (GR)		-	25	50	75	100	120
Anzahl Abnehmer Einzelhandel (GR)		-	5	15	20	25	30
Anzahl Abnehmer Grossverteiler (GR)		-	-	-	-	-	-
Eintrittskosten pro Region		12'500					
Jahresbeitrag pro Regionen		5'000	5'000	5'000	5'000	5'000	-
Jahresbeitrag pro Produzent		-	-	-	-	-	-
Jahresbeitrag Abnehmer pro Verarbeiter		-	-	-	-	-	-
Jahresbeitrag Abnehmer pro Gastrobetrieb		-	-	-	-	-	-
Jahresbeitrag Abnehmer pro Hotelbetrieb		-	-	-	-	-	-
Jahresbeitrag Abnehmer pro Einzelhandel		-	-	100	150	500	500
Jahresbeitrag Abnehmer pro Grossverteiler		-	-	1'000	1'750	2'500	2'500
Erwarteter Umsatz pro Produzent pro Monat		-	500	1'250	3'000	5'500	5'500
Erwarteter Umsatz		-	240'000	1'050'000	3'600'000	9'900'000	13'200'000
Provision (Prozentualer Anteil Verkaufsumsatz)	4%	-	9'600	42'000	144'000	396'000	528'000
Erträge (Netto)							
Beitrag Dachträgerschaft		20'000	20'000	35'000	50'000	50'000	-
Eintritt neue Regionen	-	-	-	37'500	37'500	-	-
BEITRÄGE TRÄGERSCHAFT		**20'000**	**20'000**	**72'500**	**87'500**	**50'000**	**-**
Jahresbeitrag Produzenten		-	-	-	-	-	-
Provision Produzenten		-	9'600	42'000	144'000	396'000	528'000
Jahresbeitrag Supporter Verbände Landwirtschaft		-	-	-	-	-	-
BEITRÄGE PRODUZENTEN		**-**	**9'600**	**42'000**	**144'000**	**396'000**	**528'000**
Jahresbeitrag Abnehmer Verarbeiter		-	-	-	-	-	-
Jahresbeitrag Abnehmer Gastrobetriebe		-	-	-	-	-	-
Jahresbeitrag Abnehmer Hotelbetriebe		-	-	-	-	-	-
Jahresbeitrag Abnehmer Einzelhandel		-	-	1'500	3'000	12'500	15'000
Jahresbeitrag Abnehmer Grossverteiler		-	-	-	-	-	-
Jahresbeitrag Supporter Verbände Gastronomie			-	-	-	-	-
Jahresbeitrag Supporter Verbände Hotellerie		-	-	-	-	-	-
Jahresbeitrag Supporter Verbände Handel		-	-	-	-	-	-
BEITRÄGE ABNEHMER		**-**	**-**	**1'500**	**3'000**	**12'500**	**15'000**
PRE-Beitrag							-
BEITRÄGE ÖFFENTLICHE HAND		**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Stiftungen, Sponsoren			-	-	-	-	-
Einmalige Beiträge		-	-	-	-	-	-
BEITRÄGE SPONSOREN		**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Logistikeinnahmen			-	-	-	-	-
BEITRÄGE LOGISTIK		**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Übriger Ertrag			-	-	-	-	-
ÜBRIGER ERTRAG		**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Erlösminderungen / Delkredere	0%	-	-	-	-	-	-
TOTAL ERTRAG		**20'000**	**29'600**	**116'000**	**234'500**	**458'500**	**543'000**
Aufwände							
Warenaufwand	0%	-	-	-	-	-	-
Übriger Direkter Aufwand	0%	-	-	-	-	-	-
AUFWAND DIENSTLEISTUNGEN		**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Personalkosten							
Gesamtprojektführung / Geschäftsführung Dachträgerschaf	0%	-	120'000	96'000	96'000	96'000	96'000
Key-Account/Marketing-Manager	0%	-	80'000	80'000	80'000	80'000	80'000
Kompetenzzentrum	0%	-	20'000	20'000	20'000	10'000	10'000
13ter	12	-	18'333	16'333	16'333	15'500	15'500
ZWISCHENTOTAL GEHÄLTER		**-**	**238'333**	**212'333**	**212'333**	**201'500**	**201'500**
Sozialleistungen	16%	-	38'133	33'973	33'973	32'240	32'240
TOTAL SOZIALVERSICHERUNGSAUFWAND		**-**	**38'133**	**33'973**	**33'973**	**32'240**	**32'240**
Genossenschaftskosten		-	5'000	5'000	5'000	5'000	5'000
Dachträgerschaft Treffen	-	-	3'000	3'000	2'000	2'000	2'000
Entschädigung Verwaltung	-	-	12'000	12'000	12'000	12'000	12'000
Sonstiger Personalaufwand (Fahrkosten)	0.70	-	2'000	2'000	2'000	2'000	2'000
TOTAL ÜBRIGER PERSONALAUFWAND		**-**	**22'000**	**22'000**	**21'000**	**21'000**	**21'000**
GOI (Brutto Bebtriebsergebnis)		**20'000**	**-268'867**	**-152'307**	**-32'807**	**203'760**	**288'260**
Sonstiger Betriebsaufwand (Overhead)							
Einmalige Aufwände							
Plattform Online-Marktplatz	0	-	-	80'000	120'000	-	-
Schnittstellen	0	-	-	60'000	60'000	-	-
ZWISCHENTOTAL EINMALIGE AUFWÄNDE		**-**	**-**	**140'000**	**180'000**	**-**	**-**
Wiederkehrende Aufwände							
Büromiete	-	-	24'000	24'000	24'000	24'000	24'000
Büronebenkosten	5%	-	1'200	1'200	1'200	1'200	1'200
Büroaufwand			1'500	1'500	1'500	1'500	1'500
URE Plattform		-	134'000	148'400	190'000	190'000	190'000
Plattform Unterhalt, Updates, Support	0%	-	*54'000*	*68'400*	*90'000*	*90'000*	*90'000*
Weiterentwicklung		-	*50'000*	*20'000*	*10'000*	*10'000*	*10'000*
Support Schnittstellen	-	-	*30'000*	*60'000*	*90'000*	*90'000*	*90'000*
Versicherungen		-	1'000	1'000	1'000	1'000	1'000
Energie	0%	-	-	-	-	-	-
Buchführungsaufwand		-	5'000	5'000	5'000	5'000	5'000
Revision		-	5'000	5'000	5'000	5'000	5'000
Key-Account & Sales	-	-	5'000	7'500	7'500	7'500	7'500
Kompetenzzentrum	-	-	1'000	1'000	1'000	1'000	1'000
Marketing			10'000	10'000	10'000	10'000	10'000
Logistik		-	-	-	-	-	-
Co-Lager		-	-	-	-	-	-
Übriger Aufwand	0%	-	-	-	-	-	-
SONSTIGER BETRIEBSAUFWAND		**-**	**187'700**	**204'600**	**246'200**	**246'200**	**246'200**
GOP (Brutto Betriebsgewinn)		**20'000**	**-456'567**	**-496'907**	**-459'007**	**-42'440**	**42'060**
Abschreibungen							
Abschreibungen über 3 Jahre		-	120'000	120'000	166'667	106'667	106'667
TOTAL ABSCHREIBUNGEN		**-**	**120'000**	**120'000**	**166'667**	**106'667**	**106'667**
EBIT		**20'000**	**-576'567**	**-616'907**	**-625'674**	**-149'107**	**-64'607**
Finanzerfolg/-aufwand							
FK Zinsen		-	-	-	-	-	-
Bankssspesen- & aufwendungen		-	120	120	120	120	120
Zinsertrag	0%	-	-	-	-	-	-
Skontoabzüge	0%	-	-	-	-	-	-
Kursgewinne/-verluste	0%	-	-	-	-	-	-
TOTAL FINANZERFOLG/-AUFWAND		**-**	**120**	**120**	**120**	**120**	**120**
Ordentliches Betriebsergebnis vor Steuern		**20'000**	**-576'687**	**-617'027**	**-625'794**	**-149'227**	**-64'727**
Ausserordentliches							
Ausserordentlicher Ertrag		-	-	-	-	-	-
Ausserordentlicher Aufwand		-	-	-	-	-	-
Total AUSSERORDENTLICHER ERFOLG		**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
EBT (Gewinn vor Steuer)		**20'000**	**-576'687**	**-617'027**	**-625'794**	**-149'227**	**-64'727**
Steuern							
Steuern		-	-	-	-	-	200
TOTAL STEUERN		**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**200**
Ergebnis (Gewinn/Verlust)		**20'000**	**-576'687**	**-617'027**	**-625'794**	**-149'227**	**-64'927**

(©) 2023, Quant AG für das ALG

Abschreibungen kantonale B2B-Gesamtlösung

Stand Januar 2024

Abschreibungen				2025	2026	2027	2028	2029	2030
	Investitionen			**Abschreibungen**					
	2024								
1.1	Software Plattform Online-Marktplatz	300’000							
1.2	Schnittstellen Online-Marktplatz und regionale Marktplätze	60’000							
	Total	**360’000**	3x 120'000	120’000	120’000	120’000			
2	**2026**								
2.1	Software Plattform Online-Marktplatz	80’000							
2.2	Schnittstellen Online-Marktplatz und regionale Marktplätze	60’000							
	Total	**140’000**	3x 46'667			46’667	46’667	46’667	
3	**2027**								
3.1	Software Plattform Online-Marktplatz	120’000							
3.2	Schnittstellen Online-Marktplatz und regionale Marktplätze	60’000							
	Total	**180’000**	3x 60'000				60’000	60’000	60’000
	Abschreibung pro Jahr			**120’000**	**120’000**	**166’667**	**106’667**	**106’667**	**60’000**

(©) 2023, Quant AG für das ALG