

Businessplan



Mitgliederladen der Genossenschaft *die frischlinge*

Genossenschaft die frischlinge, c/o Fabian Kaiser
Selnastrasse 46
8001 Zürich
Tel: +41(0)76 596 62 44
info@frischlinge.ch
<http://www.frischlinge.ch>

Inhaltsverzeichnis

1.Zusammenfassung	1
1.1.Geschäftsidee und Vision	1
1.2.Geschäftsbereich und Produkte.....	1
1.3.Beteiligungsangebot	1
1.4.Markt	1
1.5.Management	2
1.6.Chancen und Risiken	2
1.7.Finanzierungsplan	2
2.Unternehmen und Strategie	2
2.1.Motivation	2
2.2.Vision	2
2.3.Strategie und Konzept Mitgliederladen	3
2.4.Geschichtlicher Hintergrund	3
2.5.Unternehmung.....	4
2.5.1.Rechtsform	4
2.5.2.Kapitalstruktur und Eigentümer	4
2.5.3.Strategische und Operative Partner	4
2.5.4.Berater	5
2.5.5.Öffentliches Engagement	5
2.5.6.Aktuelle Situation	5
3.Management und Organisation	5
3.1.Management	5
3.1.1.Führung und Erfahrung	5
3.1.2.Führungsgrundsätze	6
3.1.3.Lohnpolitik.....	6
3.2.Organigramm	6
4.Produkte und Dienstleistungen	7
4.1.Sortiment.....	7
4.2.Preissegment	7
4.3.Kundennutzen	7
5.Markt und Kunden.....	8
5.1.Absatzmärkte und Wachstumspotenziale	8
5.2.Kunden.....	8
5.3.Konkurrenz und Marktanalyse	8

Businessplan	9
6. Marketing	9
6.1. Kundengruppen	9
6.2. PR	9
6.2.1. Social Media	9
6.2.2. Crowdfunding	9
6.2.3. Werbung	10
7. Infrastruktur	10
7.1. Standort	10
7.1.1. Firmendomizil	10
7.1.2. Verkaufsstelle	10
7.1.3. Infrastruktur	10
7.1.4. Steuern	11
7.2. Lieferanten	11
8. Risikoanalyse	12
8.1. Strategische/operationelle Risiken und SWOT Analyse	12
8.2. Finanzielle Risiken	12
8.3. Risikominimierung und Absicherung	13
9. Finanzen	13
9.1. Finanzplan	13
9.2. Kapitalakquisition	13
9.2.1. Private Geldgeber / Schenkungen	13
9.2.2. Genossenschaftsanteile	14
9.2.3. Stiftungen	14
9.2.4. Crowdfunding	14
10. Konkretisierung und Umsetzung	14
10.1. Strategie	14
10.2. Umsetzung	15
10.2.1. Kapitalakquisition	15
10.2.2. Konkretisierung Laden	16
10.3. Zeitplan	16
10.3.1. Langfristige Etappenziele	16
10.3.2. Termine	16
Anhang	17
Betriebskosten Planungsrechnung	17
Investitionsplan	18

1. Zusammenfassung

1.1. Geschäftsidee und Vision

Die Geschäftsidee besteht darin, einen nicht-profitorientierten Mitgliederladen zu gründen. Dieser wird von einer Genossenschaft getragen.

Statt bei jedem Einkauf darüber nachzudenken, ob nun ein hochwertiges Bio-Produkt oder die konventionelle Alternative beim Grossverteiler nebenan gekauft werden soll, entscheiden sich Mitglieder¹ der Genossenschaft nur noch einmal monatlich dafür, Geld für einen nachhaltigen Einkauf auszugeben: Dies tun sie, indem sie ein monatliches Abonnement lösen, welches dazu berechtigt, Produkte zum Einkaufspreis zu beziehen. Durch die monatlichen Abo-Einnahmen werden sämtliche Betriebskosten des Ladens gedeckt. Auf die Verkaufsmarge wird bei Abonnenten daher verzichtet. Dies schafft für den Konsumenten volle Preistransparenz und macht den Einkauf vergleichsweise günstig. Produkte werden mit jeweils zwei Preisen angeschrieben, nicht-Abonnenten bezahlen marktübliche Margen. Mit einem Mitgliederladen wird zudem eine Einkaufsmöglichkeit geschaffen, die partizipativ von allen Genossenschaftsmitgliedern gestaltet werden kann, die faire und transparente Preise garantiert und bei allen Produkten übersichtliche und eindeutige Herkunftsdeklaration verwendet. Damit soll ein Beitrag zur Förderung des bewussten, nachhaltigen Konsums geleistet werden. Eine detailliertere Ausführung der Vision ist im Kapitel 2.1. zu finden.

1.2. Geschäftsbereich und Produkte

Der Geschäftsbereich der Genossenschaft *die frischlinge* ist die Versorgung mit Lebensmitteln und anderen Produkten des täglichen Bedarfs. Zum Sortiment gehören nachhaltig, ökologisch und fair produzierte Grundnahrungsmittel, Frisch- und Milchprodukte von lokalen Produzenten sowie nach Kriterien der Nachhaltigkeit ausgewählte Artikel für Haushalt, Hygiene und Kosmetik.

1.3. Beteiligungsangebot

Durch die Rechtsform der Genossenschaft ist die Möglichkeit der Beteiligung am Unternehmen sichergestellt. Dies ist durch den Erwerb von Anteilscheinen à Fr. 100 pro Stück möglich. Mitglieder erhalten ein Mitspracherecht mit einer Stimme, unabhängig der Anzahl erworbener Anteile.

1.4. Markt

Die Genossenschaft *die frischlinge* positioniert sich zwischen zwei Märkten: Demjenigen der Grossverteiler und dem der Bio-Fachgeschäfte. Produktseitig ist die Genossenschaft bei den Bio-Fachgeschäften angesiedelt, doch durch das Konzept des Mitgliederladen liegen die

¹ Im Sinne einer flüssigen Leseerfahrung verzichten die Autoren im vorliegenden Businessplan auf gegenderte Formulierungen. Selbstverständlich ist mit dem männlichen/neutralen Genus Menschen sämtlicher Geschlechtsidentifikationen gemeint.

effektiven Preise jedoch in einem tieferen Segment als die typischerweise edlen Produkte der Reformhäuser.

1.5. Management

Die Verwaltung ist zuständig für die strategische und operative Führung der Genossenschaft. Aktuell (HR Eintrag vom 12. Juni 2017) besteht diese aus fünf Personen, laut Statuten müssen es mindestens drei sein. Die operative Führung des Ladens wird nach Eröffnung durch eine Ladenleitung übernommen. Weiter ist Engagement von Mitgliedern ein zentraler Bestandteil für den Betrieb des Ladens. Weitere Ausführungen dazu in Kapitel 3.

1.6. Chancen und Risiken

Als in diesem Markt unerfahrene Verwaltung stehen *die frischlinge* einigen Risiken gegenüber, welche im Kapitel 8. ausführlich erörtert werden. Den Schwächen versucht die Genossenschaft mit ihren Stärken entgegenzutreten: Ein weites Netzwerk an erfahrenen Partnern, intrinsische Motivation und eine zündende Idee, welche nicht nur im Trend der Zeit liegt, sondern auch in der Schweiz bisher einzigartig ist.

1.7. Finanzierungsplan

In Absprache mit erfahrenen Betreibern von etablierten Bio-Fachgeschäften wurde eine Investitionsplanung und eine Aufstellung der Betriebskosten für die ersten zwölf Monate erarbeitet. Das benötigte Startkapital setzt sich aus Beträgen von privaten Geldgebern, Crowdfunding und Stiftungsgeldern zusammen, welche in Kapitel 9. detailliert aufgeführt werden. Die Aufstellung der Investitions- wie auch Betriebskosten sind im Anhang zu finden.

2. Unternehmen und Strategie

2.1. Motivation

In breiten Teilen der Gesellschaft findet in jüngster Zeit eine vertiefte Auseinandersetzung mit den Vorteilen von Lebensmitteln aus nachhaltiger Produktion statt. Dies lässt den Absatz biologischer Produkte stetig wachsen. Dieses Wachstum findet aber hauptsächlich auf Seiten der Grossverteiler statt, kleinere Biogeschäfte profitieren kaum davon. Die daraus entstehende Marktmacht der Grossverteiler ist in einigen Aspekten sowohl für uns als Konsumenten, wie auch für die Produzenten problematisch. Deswegen möchten wir, die Genossenschaft *die frischlinge*, einen nicht-profitorientierten Mitgliederladen für nachhaltig hergestellte Produkte gründen.

2.2. Vision

Mit dem ersten Mitgliederladen in Zürich wird eine neue Art des Einkaufens ermöglicht. Anstatt einer Marge, sind es monatliche Mitgliedsbeiträge in Form von Abonnements, welche die Betriebskosten des Ladens decken. Die Mitglieder bezahlen für ihren Einkauf dann lediglich den Einkaufspreis der Produkte.

Dieses Konzept soll einer breiteren Bevölkerungsschicht - insbesondere auch jenen Menschen mit kleinerem Budget - ermöglichen, den Hauptteil ihres täglichen Einkaufes in nachhaltigen Produkten zu tätigen. Dies weil einerseits mit zunehmender Mitgliederzahl die Kosten sinken und andererseits die individuellen Konsumkosten tiefer ausfallen, je häufiger die Einkäufe im Mitgliederladen getätigt werden. Durch den Verzicht auf eine Marge wird die Kostenstruktur sehr transparent.

Der Laden soll ein Ort sein, der allen Mitgliedern gleichsam gehört und wo jedes Genossenschaftsmitglied seine Wünsche einbringen kann. Er fördert ausserdem den bewussten Umgang mit Lebensmitteln, die Verbreitung von Wissen über nachhaltige Nahrungsmittelproduktion und Ernährung sowie den Austausch über diese Thematik. Weiter ermöglicht er eine enge Zusammenarbeit und Solidarität zwischen Produzent und Konsument, setzt konsequent auf effiziente Transportwege und setzt sich zum Ziel, keine Lebensmittel wegzuerwerfen. Auch ein sparsamer Energieverbrauch sowie die Reduktion von Verpackungen und das Recycling von Abfallprodukten gehören zu den Prinzipien des Mitgliederladens.

2.3. Strategie und Konzept Mitgliederladen

Das Konzept des Mitgliederladens ist in der Schweiz ein Novum. Damit hebt sich das Unternehmen von herkömmlichen Bio-Fachgeschäften ab. Die Kernkompetenz liegt in der Versorgung ihrer Mitglieder mit nachhaltig produzierten Lebensmitteln.

Kernstücke des Konzeptes Mitgliederladen sind das Zwei-Preis-Modell und die partizipative Struktur. Genossenschaftler können Abonnenten werden und vom Zwei-Preis-Modell profitieren. Durch das Abonnement werden die Betriebskosten gedeckt. Dies betrifft die Kosten für Ladenmiete, Nebenkosten, Versicherungen, Personalkosten, Administration und Schwund und Bruch. Die Betriebskosten des Ladens werden dabei so tief als möglich gehalten. Dafür können alle Abonnenten die nach Kriterien der Nachhaltigkeit ausgewählten Produkte zum Preis (inklusive Steuern und Transportkosten) beziehen, welcher an die Produzenten oder ethisch vertretbare Zwischenhändler bezahlt wird. Dieser Verzicht auf eine Verkaufsmarge schafft für den Konsumenten volle Preistransparenz und macht den Einkauf vergleichsweise günstig. Die Abonnementkosten werden nach Haushaltsgrösse und verfügbarem Einkommen diskriminiert.

Der Laden steht auch Menschen ohne Abonnement offen, welche zu marktüblichen Bioladenpreisen einkaufen können. Die Produkte sind daher jeweils mit zwei Preisen angeschrieben. Der Laden soll grundsätzlich keinen Profit erwirtschaften. Werden Überschüsse erzielt, entscheiden die Mitglieder darüber, ob damit Reserven angelegt werden, ein besonderes Projekt unterstützt wird oder die Abonnementkosten gesenkt werden.

Die Partizipation der Genossenschaftsmitglieder ist in allen Bereichen der Genossenschaft möglich und erwünscht, sei es bei der Ausgestaltung des Sortiments, dem Kontakt zu Produzenten oder im täglichen Betrieb des Ladens.

2.4. Geschichtlicher Hintergrund

Noch ist das Konzept des Mitgliederladens in der Schweiz kaum bekannt, erfreut sich aber beispielsweise in Leipzig und Dresden grossen Erfolges. Davon erfuhren Alexandra Meili und Simon Meier auf einer Reise durch Nepal. Sofort waren sie angetan von der Idee, dass

ein Laden auch anders funktionieren könnte: Getragen von einer Genossenschaft, gehört der Laden allen Mitgliedern gleichermaßen, sie können damit den Laden selber gestalten. Mit der Idee, in ihrer Stadt einen Mitgliederladen zu gründen, stiessen sie an der Nuit Debout und bei Bekannten auf offene Ohren. Der Kreis an Interessierten weitete sich und man traf sich regelmässig. Schnell war der Name *die frischlinge* geboren.

2.5. Unternehmung

2.5.1. Rechtsform

Die Rechtsform des Unternehmens ist die Genossenschaft. Sie wurde am 12. Juni 2017 im Handelsregister eingetragen. Wie in den Statuten festgehalten, ist die Tätigkeit der Genossenschaft gemeinnützig und nicht gewinnstrebig. Gemäss der ersten Generalversammlung und entsprechender Handelsregister-Verzichtserklärung vom 26. April 2017 unterstehen *die frischlinge* keiner ordentlichen Revision.

2.5.2. Kapitalstruktur und Eigentümer

Per Statuten und Finanzierungsplanung ergibt sich für die Kapitalstruktur folgendes Bild:

Aufstellung Einnahmen	Betrag CHF	Kommentar
Genossenschaftsanteile	67000	Grösstenteils einbezahlt
Crowdfunding (zweite Welle)	33000	in Vorbereitung
Schenkungen	8000	
Total Einnahmen	108000	

Das Startkapital besteht zum Löwenanteil aus dem Genossenschaftskapital der Summe der gezeichneten Anteilscheine. Es werden Anteilscheine lautend auf den Kapitalbetrag von Fr. 100 ausgegeben. Die gezeichneten Beträge sind nach Beschluss der Verwaltung innerhalb von 30 Tagen zu liberieren. Der Erwerb von Anteilscheinen durch Sacheinlagen ist nicht möglich. Die Verwaltung kann jederzeit durch Ausgabe neuer Anteilscheine das Genossenschaftskapital erhöhen. Die Zahl der Anteilscheine, welche ein Mitglied besitzen darf, ist unbeschränkt. Mitglieder sind Eigentümer der Genossenschaft.

2.5.3. Strategische und Operative Partner

Als strategischer Partner fungiert Patrick Honauer, Gründer der BachserMärt Betriebe. Im Zentrum der Zusammenarbeit steht der Austausch der Visionen sowie die Suche nach möglichen Kooperationen. Ausserdem ist Honauers Knowhow und Netzwerk eine grosse Hilfe in Bezug auf die Lokalsuche und die Vernetzung mit operativen Partnern. Operative Partner der Genossenschaft sind künftige Lieferanten und Produzenten. Möglich ist auch die Kooperation mit einem Partner bei der Lokalmiete, im Sinne einer Co-Nutzung.



2.5.4. Berater

Als Berater in verschiedensten Belangen kann ebenfalls Patrick Honauer, Gründer der BachserMärt Betriebe, bezeichnet werden (vgl. 2.1.4). Zudem hat mit verschiedenen Betreibern von Bio-Fachgeschäften in Zürich ein beratender Austausch stattgefunden. Für alle rechtlichen Belange fungiert Prof. Dr. iur. Max Baumann als Berater. Als Coach für Community-Building und Crowdfunding agiert differencelab.org.

2.5.5. Öffentliches Engagement

Die Förderung des bewussten, nachhaltigen Konsums, die Verbreitung von Wissen über nachhaltige Nahrungsmittelproduktion und Ernährung sowie der Austausch über diese Thematik sind ein langfristiges Ziel der Genossenschaft. Dies soll mittels Veranstaltungen im Mitgliederladen gefördert werden. Ein zentrales Anliegen der Genossenschaft ist auch eine gute Verankerung im Quartier. Diese wird über Vernetzung, Präsenz bei Quartierveranstaltungen und der Gestaltung des Ladens als Treffpunkt kultiviert.

2.5.6. Aktuelle Situation

Nach erfolgreicher erster Finanzierungsphase soll nun ein Mietvertrag für ein geeignetes Lokal unterzeichnet werden. Parallel dazu werden das Crowdfunding und andere Marketingmassnahmen aufgelegt, die zeitlich nahe dem Eröffnungsdatum lanciert werden sollen. Der Kontakt mit Produzenten und Lieferanten wird intensiviert und das Sortiment in Zusammenarbeit mit den Mitgliedern aufgebaut. Aktuell hat die Genossenschaft 156 Mitglieder.

3. Management und Organisation

3.1. Management

3.1.1. Führung und Erfahrung

Sämtliche Verwaltungsmitglieder verfügen über das Recht der Kollektivunterschrift zu zweien. Gemäss Protokoll vom 03. Mai 2017 konstituiert sich die Verwaltung wie folgt:

Präsident der Verwaltung	Simon Meier
Vizepräsidentin der Verwaltung	Annina Just
Mitglieder der Verwaltung	Fabian Kaiser, Jonas Walther, Alexandra Meili

Gemäss Statuten stehen der Verwaltung alle Rechte und Pflichten gemäss Art. 899/902 OR zu, soweit sie nicht ausdrücklich der Generalversammlung oder der Revisionsstelle vorbehalten sind. Der Verwaltung obliegt die Geschäftsführung. Die Verwaltung kann die Geschäftsführung oder einzelne Zweige derselben sowie die Vertretung der Genossenschaft an eine oder mehrere Personen, die nicht Mitglieder zu sein brauchen, übertragen. Die Verwaltungsmitglieder *der frischlinge* haben alle unterschiedliche universitäre Hintergründe, mindestens auf Bachelor Stufe. So bunt das Know-How der Verwaltung ist, konkrete Managementenerfahrung in einem vergleichbaren Kontext findet sich in keiner Laufbahn. Unter anderem aus diesem Grund sieht die Finanzplanung während der

Anfangsphase eine 50%-Anstellung für die Ladenleitung des Mitgliederladens vor, welche operative Kompetenz und Managementenerfahrung mitbringt.

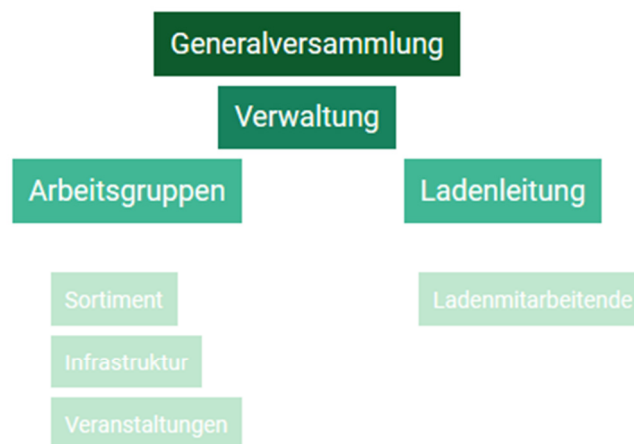
3.1.2. Führungsgrundsätze

Die Verwaltung *der frischlinge* sieht sich in erster Linie als exekutives Organ. Die Verantwortung liegt bei der Genossenschaft beziehungsweise deren Mitglieder, welche den Laden gestalten und betreiben. Vor diesem Hintergrund sieht sich die Genossenschaft als ein kooperatives Kollektiv. Daher entspricht die Führung nicht gängigen Grundsätzen des Unternehmensmanagements, sondern basiert auf Kooperation und Anleitung.

3.1.3. Lohnpolitik

Skalierung und Vision *der frischlinge* erfordern viel Engagement ohne finanzielle Entgeltung. Mitglieder können die Kosten des Abonnements durch Arbeit im Laden reduzieren. Die Verwaltung anerkennt jedoch die Notwendigkeit einer professionellen Anstellung. Für materielle Entgeltung reicht das Budget während der Anfangsphase lediglich für die Ladenleitung. Soziale Nachhaltigkeit gehört aber zu den Grundsätzen der Genossenschaft und dies impliziert eine adäquate Entlohnung. Die Auflösung dieser Ambivalenz ist eine Herausforderung, welche *die frischlinge* erst nach einigen erfolgreichen Monaten meistern kann.

3.2. Organigramm



4. Produkte und Dienstleistungen

4.1. Sortiment

Das Sortiment des Mitgliederladens umfasst Lebensmittel und andere Produkte des täglichen Bedarfs. Dazu gehören Grundnahrungsmittel, Frisch- und Milchprodukte sowie Artikel für Haushalt, Hygiene und Kosmetik. Es setzt sich ausschliesslich aus Artikeln zusammen, die nach ökologischen und sozialen Kriterien ausgewählt werden. Diese umfassen gemäss Statuten der Genossenschaft folgende Punkte:

- ökologisch insbesondere in Bezug auf Anbau, Transport, Verarbeitung und Verpackung.
- sozial insbesondere in Bezug auf die Bedingungen für Produzenten, Verarbeiter, Lieferanten und Mitarbeiter.

4.2. Preissegment

Generell liegen Bio-Produkte aufgrund höherer Produktionskosten im oberen Preissegment. Im Mitgliederladen beziehen Abonnenten diese Produkte aber zum Einkaufspreis (inklusive Steuern und Transportkosten). Nicht-Abonnenten bezahlen einen einheitlichen Aufpreis von ca. 40 Prozent.

Weil mit den Abogebühren respektive einer einheitlichen Marge lediglich die Betriebskosten gedeckt werden und kein Gewinn angestrebt wird, liegen die Preise insgesamt in einem tieferen Segment als im herkömmlichen Bio-Fachhandel. Werden mehr Abonnemente verkauft, als im Businessplan vorgesehen, kann durch einen Beschluss an der Generalversammlung die Höhe der Abonnementskosten gesenkt werden. Dies bewirkt eine weitere Absenkung des gesamten Preisniveaus.

4.3. Kundennutzen

Kunden profitieren vom Zwei-Preis-Modell auf finanzielle sowie ideologische Art. Abonnenten des Mitgliederladens (bei einem Abonnementspreis von durchschnittlich Fr. 65) kaufen ab einer monatlichen Summe von rund Fr. 170 günstiger ein, als wenn sie ihre Einkäufe in einem Geschäft mit einer herkömmlichen Preisstruktur tätigen. Je höher die Summe des monatlichen Einkaufs liegt, desto grösser sind die Einsparungen. Somit wird ein Anreiz zum Kauf von nachhaltigen Produkten geschaffen. Dieses Preismodell mit einem einheitlich Aufschlag für Nichtmitglieder bietet zudem die bestmögliche Transparenz in Bezug auf den Preis.

Ein weiterer, zentraler Kundennutzen ist die partizipative Struktur des Mitgliederladens. Kunden können ihre Wünsche bezüglich Sortiment anbringen und sämtliche Aspekte des Ladens mitgestalten. Durch Mitarbeit im Laden kann der Preis für ein Abonnement gesenkt werden.

5. Markt und Kunden

5.1. Absatzmärkte und Wachstumspotenziale

Bezüglich Angebot bewegt sich der Laden im Markt der Biofachgeschäfte und verkauft dementsprechend ähnliche Produkte. Der Fokus des Konzepts liegt jedoch in der Quartierumgebung und unterscheidet sich insofern beispielsweise vom Reformhaus Egli am Hauptbahnhof. Da es sich mehrheitlich um lokale Kundschaft handelt, ist eine Steigerung des Ladenumsatzes nach der Plateauphase, welche nach einigen Monaten erreicht sein dürfte, nicht realistisch. Dennoch wurde das Konzept des Ladens und der Genossenschaft gut dokumentiert und es ist geplant, dies so zu publizieren, dass es mit reduziertem Aufwand repliziert und an einem anderen Ort implementiert werden kann. Falls sich das Konzept in Zürich bewährt, ist es durchaus vorstellbar, Mitgliederläden *der frischlinge* auch an anderen Standorten umzusetzen und in Form einer Kette mit (unabhängigen!) Filialen in diverse Städte der Schweiz zu expandieren. Da die Verbreitung von nachhaltigem und reflektiertem Konsum ein Pfeiler der Vision *der frischlinge* ist, liegt eine Expansion des Mitgliederladenkonzepts durchaus im Interesse der Genossenschaft. Die Generalversammlung entscheidet über Gewinne des Ladens und es ist durchaus realistisch, ebendiese in die Gründung neuer Mitgliederläden zu investieren.

5.2. Kunden

Der Kern der Kundschaft stellen die Abonnenten dar, welche gleichzeitig Mitglieder der Genossenschaft sind. Sie gestalten nicht nur die Nachfrage, sondern auch das Angebot des Ladens. Kunden *der frischlinge* sind also nicht nur Konsumenten, sondern auch Miteigentümer und bis zu einem gewissen Grad auch Produzenten. Laufkundschaft, die zu üblichen Konditionen konsumiert, ist jedoch ebenfalls wichtig.

Das idealtypische Kundenprofil eines Konsumenten des Mitgliederladens entspricht einer Person, welche einerseits im Bezug auf soziale und ökologische Nachhaltigkeit reflektiert konsumieren möchte, andererseits Gefallen an lokaler Produktion und Einkaufsmöglichkeit findet, oder einfach gerne das Quartierleben und den Laden mitgestalten möchte.

5.3. Konkurrenz und Marktanalyse

Da der Markt für günstige Lebensmittel und Haushaltsbedarf von Grossverteilern gedeckt ist, zwingt sich das Konzept der Genossenschaft in eine Nische, die eine alternative Kundschaft anspricht. Obwohl das Angebot sich ebenfalls an den Grundbedarf des Haushalts richtet, konkurrieren *die frischlinge* nicht direkt mit Migros und Coop etc.; das Kundenprofil unterscheidet sich. Die eigentliche Konkurrenz sind also Läden mit vergleichbarem Kundenprofil, beispielsweise Bachsermärt, Chez Mamie, Eva's Apple, Egli, L'Ultimo Bacio, Foifi und Chornlade. Mit vielen dieser Anbieter stehen *die frischlinge* in wohlwollendem bis kooperativen Kontakt und sind darauf bedacht, funktionierende Konzepte mit ähnlichem ideologischen Hintergrund nicht zu untergraben. Bei der Wahl des Standorts des Ladenlokals wird daher höchste Sorgfalt darauf gelegt, Konkurrenz in diesem Markt wenn möglich ganz zu vermeiden. Daher soll ein Lokal ausgewählt werden, das sich nicht in der gleichen Einzugsfläche befindet. Da die Nachfrage nach nachhaltigem Konsum in den

letzten Jahren massiv zugenommen hat und Nachhaltigkeit als Konzept sowohl etabliert als auch trendy ist, bewegen sich *die frischlinge* in einem florierendem Markt.

Wie bei Startups üblich rechnet die Genossenschaft mit einer stark expansiven Anfangsphase, der im “Peak of inflated expectations” gipfelt, danach rückläufig ist und sich schliesslich nach einigen Monaten langsamen Anstiegs auf einem Plateau einpendelt.

6. Marketing

Die spezielle Form des Mitgliederladens mit starker Kundenbindung erfordert insbesondere die Akquisition einer Stammkundschaft sowie eines Startkapitals, weshalb sich das Marketing auch auf diese Bereiche konzentriert. Dementsprechend entfällt auch Distribution und Verkaufspolitik, da *die frischlinge* weder Aufträge akquirieren noch ein Produkt an Firmenkunden verkaufen. Der Verkauf im Rahmen des Ladens wird von den Genossenschaftsmitgliedern und der Geschäftsleitung gestaltet und durchgeführt.

6.1. Kundengruppen

Die Marketingstrategie richtet sich in erster Linie an die potenzielle Kundschaft, welche in Kapitel 5.2. skizziert wurde. Dazu kommen die Netzwerke *der frischlinge*, insbesondere die strategischen Partner der Genossenschaft sowie Bekannte und Verwandte der Genossenschaftsmitglieder. Ihnen kommt auch bei der Crowdfunding-Kampagne eine Schlüsselrolle zu.

Bekannte der Zielkundschaft gehören ebenfalls ins Spektrum der Marketingkampagne. Genossenschaftsanteile und Abonnements können auch verschenkt werden; beispielsweise von Eltern (von Studierenden), die ausserhalb des Quartiers wohnen, das Konzept gutheissen und ihre Nachkommen zu günstigem und verantwortungsvollem Konsum animieren möchten.

6.2. PR

6.2.1. Social Media

Die frischlinge betreiben spätestens ab Beginn der Fundraising-Kampagne eine Website, eine Facebook-Seite und einen Instagram-Account als Kommunikationskanäle. Insbesondere für die Bekanntmachung und die Crowdfunding-Kampagne werden diese Kanäle neben den strategischen und operativen Partnern die wichtigsten Plattformen sein.

6.2.2. Crowdfunding

Durch eine zweistufige Crowdfunding Kampagne erhoffen sich *die frischlinge* einerseits genügend Mitglieder zu finden, andererseits das erforderliche Startkapital zu beschaffen. In der ersten Phase wurde dazu über die eigene Website ein tool eingerichtet, welches per Formular ermöglicht, Genossenschaftsmitglied durch den Erwerb von Anteilscheinen zu werden oder zu spenden. Durch die erste Kampagne wurde über Fr. 60'000 innerhalb von einem Monat eingenommen, grösstenteils durch Verkauf von Anteilscheinen.

Die zweite Crowdfunding Kampagne richtet sich stärker an potenzielle Kunden und wird daher erst gestartet, sobald ein geeignetes Lokal gefunden und der Vertrag abgeschlossen ist.²

Als Startup mit in der Schweiz einzigartigem Konzept und guter Vernetzung stehen die Chancen auf eine erfolgreiche Kampagne sehr gut, vergleichbare Projekte erreichen laut differencelab.org typischerweise zwischen Fr. 20'000 und Fr. 50'000.

6.2.3. Werbung

Abgesehen von Social Media und den Netzwerken, wird sich die Werbung vor allem an die Kundschaft im Quartier richten. Flyer- und Standaktionen sowie eine engagierte Zusammenarbeit mit dem Quartierverein wurden als erfolgversprechende Methoden erörtert.

7. Infrastruktur

7.1. Standort

7.1.1. Firmendomizil

Die Korrespondenzadresse und im Handelsregister eingetragenes Firmendomizil lautet:

Genossenschaft *die frischlinge*
c/o Fabian Kaiser
Selnaustrasse 46
8001 Zürich

7.1.2. Verkaufsstelle

Aufgrund des Entwicklungsstatus der Genossenschaft wurde zu diesem Zeitpunkt bewusst noch kein Lokal definitiv ausgesucht. *Die frischlinge* mussten bereits konkrete Angebote an geeigneten Orten in der Stadt Zürich ausschlagen, da Startkapital noch nicht vorhanden war. Dies hat sich inzwischen geändert. *Die frischlinge* planen die Verkaufsstelle an einem Ort, an dem sie nicht mit einem lokalen Bio-Fachgeschäft konkurrieren und vergleichen und besuchen intensiv freie Gewerbeflächen. Angestrebt wird eine Ladeneröffnung im Mai.

7.1.3. Infrastruktur

Die Infrastruktur des Mitgliederladens soll aufgrund des beschränkten Budgets generell einfach und zweckmässig gehalten werden. Bei der Einrichtung wird auf Secondhand-Möbel gesetzt. Trotzdem soll der Laden ein ansprechendes Ambiente haben, sodass er zum Verweilen einlädt. Dies wird durch Detailpflege von engagierten Mitgliedern erreicht. Als Kassensystem wird auf ein bestehendes und bewährtes Programm aus dem Netzwerk *der frischlinge* gesetzt. Dieses kann zu geringen Kosten übernommen werden und benötigt zur Anwendung lediglich ein iPad. Für die Buchhaltung wird die übliche Software Banana verwendet.

² Die Konkretisierung der Kampagne wird im Kapitel 10.2. Umsetzung diskutiert.

Ob ein Lager notwendig ist, ist noch nicht abschliessend geklärt. Wie die Gespräche mit verschiedenen Geschäftsbetreibern ergeben haben, gibt es Punkte, die dafür und solche die dagegen sprechen.

7.1.4. Steuern

Aufgrund der entsprechenden Rechtsform sind *die frischlinge* grundsätzlich von der Gewinnsteuer befreit, da sie per Statuten kein Gewinn erzielen können. Der Kanton ZH besteuert das Genossenschaftskapital mit einer proportionalen Kapitalsteuer von 0,75 % des steuerbaren Eigenkapitals. Da die Begründung oder Erhöhung von Beteiligungen an Genossenschaften bis zum Betrag von Fr. 1'000'000 von Abgaben befreit bleibt, entfällt dies ebenfalls.³

7.2. Lieferanten

Grundsätzlich zielen *die frischlinge* einerseits einen möglichst direkten Bezug von Produzenten an, andererseits möchten sie bestehende Logistik mitnutzen, was ökologisch sinnvoll sein kann. Diesbezüglich ist eine Kooperation mit anderen Bio-Läden vorgesehen. Eine direkte Kollaboration mit lokalen Höfen wird angestrebt. Bezug durch Grossverteiler ist insbesondere in der Anfangsphase nicht zu umgehen, zu Pico Bio, Bio Partner Schweiz AG sowie zur Genossenschaft Biofarm besteht bereits Kontakt, ebenso sind *die frischlinge* mit Bio für Jede vernetzt und streben eine Kollaboration beim Bezug von Frischprodukten an.

³ Quelle: Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Zürich (2017): Steuern im Kanton Zürich - Eine Übersicht.

8. Risikoanalyse

8.1. Strategische/operationelle Risiken und SWOT Analyse

Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> - Einzigartiges Verkaufsmodell - Identifikation und Kundenbindung - Partizipative Struktur und intrinsische Motivation zur Beteiligung - Zwei-Preis-Modell - Lokale Verankerung - Transparenz - Vernetzung 	<ul style="list-style-type: none"> - Operatives Know-How - Spezifische Kundengruppe - Idealistische Rezeption - Lohnpolitik - Bedarf an freiwilliger Arbeit
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"> - Wachsende Nachfrage nach Bio-Produkten - Abosystem könnte zusätzliche Kundengruppen erschliessen - Integration in Quartier - Zürich als finanzstarker Standort - Crowdfunding - Übertragbarkeit des Konzepts - Bewusste Wahrnehmung des eigenen Konsums durch Partizipation 	<ul style="list-style-type: none"> - Unbekanntheit des Konzepts - Verlust der Flexibilität durch Abopreis → „zu starke Kundenbindung“ - Eintrittshürde durch Anteilschein - Aufrechterhaltung des freiwilligen Engagements - Lokale Konkurrenz - Grossverteiler - Fluktuation der Mitglieder

Intern besteht das grösste Risiko der Genossenschaft in der zwar vielseitig erfahrenen und talentierten, operativ jedoch nicht entsprechend ausgebildeten Verwaltung. Aufgrund der Knappheit finanzieller Mittel muss sich die Genossenschaft in der Anfangsphase mit einer professionellen Teilzeitstelle als Ladenleitung begnügen. Als externes Risiko ist insbesondere die hohe Dichte der Konkurrenz in der Lebensmittelbranche aufzuführen. Auf operationeller Ebene wird es in der Praxis vermutlich eine Herausforderung, das freiwillige Engagement der Mitglieder nachhaltig aufrechtzuerhalten. Ebenso ist es schwierig abzuschätzen, ob sich tatsächlich genügend Mitglieder finden lassen, welche bereit sind, die Kosten des Abonnements zu tragen, da viele Kunden möglicherweise flexibel bei der Wahl des Einkaufslokals bleiben möchten und somit trotzdem die Marge bezahlen.

8.2. Finanzielle Risiken

Ein gewisses Risiko besteht durch den hohen Wert der zum Eröffnungszeitpunkt im Laden vorhandenen Ware. Eine sorgfältige Auswahl des Startsortiments und ein langsamer Ausbau des Sortiments unter Berücksichtigung der aufgrund der Abonnementverkäufe zu erwartenden Umsatzes, sollen dieses Risiko minimieren.

Durch die Stabilität der Kapitalstruktur der Genossenschaft ist das finanzielle Risiko des Unternehmens im Bezug auf Liquidität vergleichsweise klein. Gemäss Investitionsplan

stehen genügend liquide Mittel zur Verfügung, um die notwendigen Investitionen zu tätigen und ausreichend Rücklagen, um grössere unvorhergesehene Ausfälle zu kompensieren.

8.3. Risikominimierung und Absicherung

Zur Minimierung der Risiken können die Stärken *der frischlinge* angeführt werden: Die potente Kombination aus vielseitigen Fähigkeiten und hervorragender Vernetzung ermöglicht der Verwaltung, sich in verschiedenen Bereichen auf externes Know-How verlassen zu können. Aufgrund der wohlwollenden und kooperativen Kontakte mit anderen Bio-Fachgeschäften ist uns auch in spezifischen operativen Fragen viel Erfahrung und Wissen zugänglich.

Selbst mit konservativen Zahlen und pessimistischen Schätzungen dürften *die frischlinge* finanziell gut abgesichert sein, was von externen Beratern bestätigt wurde. Der Verkauf von Anteilscheinen der Genossenschaft und das Abonnementsystem sorgen für Stabilität und Absehbarkeit der finanziellen Entwicklung. Der hohe Grad der Kundenbindung, die Identifikation mit der Genossenschaft sowie die lokale Verankerung können hierbei als zusätzlich stabilisierende Faktoren betrachtet werden.

Die Haftung wird durch das OR und die Statuten geregelt, eine persönliche Haftung der Genossenschafter ist ausgeschlossen.

9. Finanzen

Die Finanzplanung für den Mitgliederladen wurde auf der Basis von Erfahrungswerten verschiedener Bio-Fachgeschäften in Zürich und in Absprache mit deren Betreibern erstellt. Er besteht aus einer Investitionsplanung und der Aufstellung der Betriebskosten (vgl. Anhang).

9.1. Finanzplan

Bei den Investitionskosten sind neben Einrichtung (inkl. Startsortiment), Reserven, Administration und Marketing auch die Personalkosten für die ersten elf Betriebsmonate eingerechnet. Gemäss Finanzplanung werden diese ab dem 12. Betriebsmonat über die Mitgliederbeiträge gedeckt. Insgesamt belaufen sich die vorgesehenen Investitionskosten auf Fr. 107'050. Diese Summe soll vollständig als Eigenkapital akquiriert werden, und zwar durch folgenden Quellen: Private Geldgeber, Genossenschaftsanteile, Stiftungsgelder und Crowdfunding (vgl. Kapitel 9.2.).

Die Betriebskosten setzen sich aus Fixkosten und einem variablen Betriebskostenanteil zusammen. Ersterer beläuft sich für die ersten elf Monate auf Fr. 6250. Ab dem 12. Monat führt die Erhöhung der Stellenprozentage der Ladenleitung von 50% auf 100% zu einem Fixkostenanteil von Fr. 8500. Der variable Betriebskostenanteil steigt mit zunehmender Nachfrage. Einnahmenseitig bilden die Abonnemente, die Einkäufe von Abonnenten und von Nicht-Abonnenten das Total für die laufenden Geschäfte.

9.2. Kapitalakquisition

9.2.1. Private Geldgeber / Schenkungen

Von privaten Geldgebern aus dem Umfeld der Gründungsmitglieder wurden insgesamt etwa Fr. 5'000 akquiriert. Diese Gelder verstehen sich als Spende. Zusätzlich bekam die Genossenschaft materielle Schenkungen im Wert von Fr. 3'000.

9.2.2. Genossenschaftsanteile

Startkapital zum jetzigen Zeitpunkt konstituiert sich in erster Linie aus Anteilscheinen der Verwaltung *der frischlinge*, deren Verwandten und Bekannten sowie einigen, die über diverse Wege vom Projekt erfahren haben. Daraus ergibt sich daraus ein Kapital aus Genossenschaftsanteilen von Fr. 67'000.

9.2.3. Stiftungen

Von Stiftungen wurde ursprünglich ein signifikanter Kapitalbetrag kalkuliert, was sich aber in der Gründungsphase als unrealistisch erwies. Daher wurde die Kapitalstruktur anders als geplant zusammengesetzt und Stiftungsanfragen aufgeschoben (vgl. 10.2.1 Kapitalakquisition).

9.2.4. Crowdfunding

In einer zweiten Welle wird über die Plattform 100days ein zweites Crowdfunding stattfinden mit einem Zielbetrag von Fr. 33'000. Dabei werden in erster Linie Abonnemente vergünstigt vorverkauft. Die Abonnemente geben uns finanzielle Stabilität und machen die Liquidität während den ersten Monaten des Ladenbetriebs kalkulierbar. Wird der Betrag erreicht, können Infrastruktur, Miete und Lohn garantiert werden unabhängig vom Absatz des Betriebs.

10. Konkretisierung und Umsetzung

10.1. Strategie

Zur zeitlichen und strategischen Planung liessen sich *die frischlinge* unter anderem von differencelab.org beraten, welche auf Consulting und Coaching von Startup Projekten im Bereich Nachhaltigkeit spezialisiert sind, und von Coaches der SE Challenge.

Besondere Schwierigkeiten bereitete die Planung der Etappen. Grundsätzlich wäre es fürs Crowdfunding wünschenswert, bereits ein Lokal zu besitzen, um einerseits das Projekt sehr konkret präsentieren zu können, andererseits damit die Zielgruppe im Einzugsgebiet des Ladens direkt angesprochen werden kann. Ein geeignetes Lokal finden ist vom Angebot her zwar nicht schwer (vgl. Kapitel 7.1.2. Verkaufsstelle), das Unterschreiben des Mietvertrags birgt aber gewisse Risiken, insbesondere dann, wenn das erforderliche Startkapital nicht akquiriert werden kann, weshalb wiederum Fundraising dem Mietvertrag zeitlich vorgeschaltet werden muss. Diesem Problem begegnen *die frischlinge* nun so, dass die Kapitalakquisition in zwei Etappen stattfindet. In der ersten Phase, welche zeitlich im September und Oktober angesiedelt ist, werden Anteilscheine der Genossenschaft verkauft,

im September in erster Linie über private Netzwerke und im Verlauf des Oktobers wird die eigentliche Kampagne gestartet.

Um das Huhn-Ei Problem der Finanzierung und Lokalsuche zu umgehen, haben sich *die frischlinge* entschieden, einen Mietvertrag bereits ab einem Kapital ab Fr. 60'000 zu unterschreiben und das Projekt umzusetzen. Die Risiken bei der Umsetzung bleiben dabei gering, solange nicht viel Geld abfließt⁴, konkret durch Mietkosten und Lohn. Dieses Risiko wird dadurch abgefangen, dass *die frischlinge* Abonnemente vorverkaufen. Die Mietkosten dürften, wie sich bei der Lokalsuche zeigte, deutlich unter den budgetierten Kosten liegen, sind jedoch fix und müssen in jedem Fall durch Abonnements und Margen beim Verkauf gedeckt werden. Die restlichen Fr. 48'000 der Startfinanzierung sind grösstenteils dazu bestimmt, die Fixkosten des Ladens während der Anfangsphase zu tragen. Da dieses Geld abfließt, wurde dafür Kapital budgetiert, welches nicht in Form von Anteilscheinen vorliegt, sondern liquides Eigenkapital darstellt - konkret Kapital aus Spenden, aus Stiftungen und der Löwenanteil in Form von Abonnements. Falls nicht der gesamte Betrag von Fr. 48'000 gestellt wird, können die Betriebskosten durch Einsparungen beim Lohn stark reduziert werden, indem die Anstellung der Ladenleitung aufgeschoben wird auf einen Zeitpunkt, an dem Abonnementserträge den Lohn finanzieren können und nicht durch Verlustgeschäfte Kapital aus Anteilscheinen abgezweigt wird. In diesem Falle müssten die Genossenschafter den erhöhten Personalaufwand selber tragen.

10.2. Umsetzung

10.2.1. Kapitalakquisition

Website, Fundraising Kampagnen und Stiftungsanträge werden während dem gesamten Akquisitionsprozess in enger Kooperation mit differencelab.org konkretisiert, Webdesign und Mitgliedschaftsformular basieren auf deren templates. Die erste Phase diente dem Aufbau der Community und stellt die finanzielle Grundlage (in Form von Anteilscheinen) dar, um einen Mietvertrag unterschreiben zu können und den Laden zu starten. Der Ablauf glich dabei strukturell einer üblichen Crowdfunding Kampagne mit klar definiertem Start und Schluss, einer flankierenden Werbekampagne und einem Zähler bis zum Zielbetrag. Das bereits existierende Vorstellungsvideo *der frischlinge* wurde ebenfalls zum Zeitpunkt des Kampagnenstarts publiziert, um Reichweite und Zugänglichkeit zum Projekt zu verbessern. Kapital in der zweiten Phase wird über 100-days.net gesammelt. Der Betrag wird – in Kombination mit Kapital aus Stiftungen – dazu eingesetzt, in der Anfangsphase die Betriebskosten zu decken, insbesondere den Lohn der Ladenleitung. Als besondere Anreize werden grosszügigen Investoren Abonnements und ähnliche partizipationsmotivierende Leistungen ausgeschüttet, wie dies bei Crowdfunding Kampagnen üblich ist. Dadurch werden Crowdfunder automatisch prädestinierte Kunden des Ladens. Crowdfunding über diese Plattform bietet unter anderem den Vorteil, dass keine Konditionen an das Kapital geknüpft sind, welche die Unabhängigkeit der Genossenschaft gefährden könnten. Aufgrund der Rückmeldungen von Stiftungen sowie auf Anraten von differencelab.org wurden weitere Anfragen für Stiftungsgelder aufgeschoben, da sich die meisten Stiftungen

⁴ Die Investitionen in Inventar und Startsortiment sind insofern kein grosses Risiko, da sie Eigentum der Genossenschaft bleiben und nur wenig an Wert verlieren, das Genossenschaftskapital schrumpft insofern lediglich durch Schwund, Miete und Lohn.

bei der Unterstützung auf bereits laufende Projekte beschränken. Daher werden die Anfragen ebenfalls erst versandt, wenn der Mietvertrag unterzeichnet wird und unter anderem konkret Gelder beantragt, welche zur Einstellung der Ladenleitung benötigt würde.

10.2.2. Konkretisierung Laden

Parallel zum Fundraising läuft die Suche nach einer geeigneten Lokalität im budgetierten Preisspektrum und nach unseren Suchkriterien (vgl. Kapitel 5.3. Konkurrenz und Marktanalyse sowie 7.1.2. Verkaufsstelle). Besonders attraktiv hierfür sind Gewerbeflächen, welche gut in ein Quartier integriert und für lokale Kundschaft vorgesehen sind.

Nun steht die Ausarbeitung des Sortiments und Einrichtung des Ladens durch die entsprechende Arbeitsgruppe an, sowie die Konkretisierung der Vertriebswege, wo bereits einige Kontakte geknüpft sind und *die frischlinge* sich auf Unterstützung und Know-How von diversen Ladenbetreibern aus Zürich verlassen können.

Abhängig vom Erfolg der zweiten Crowdfunding Kampagne sowie den Stiftungsanträgen wird eine Person für die Stelle als Ladenleitung gesucht. Dabei werden *die frischlinge* insbesondere die Netzwerke in der Branche mobilisieren, um eine kompetente, erfahrene und ideologisch motivierte Persönlichkeit zu finden.

10.3. Zeitplan

10.3.1. Langfristige Etappenziele

Dezemer/Januar:	Vorbereitung Zweite Crowdfunding Kampagne und Sortimentsplanung.
April:	Einrichtung des Ladens, Start zweite Welle Crowdfunding
Mai:	Ladeneröffnung

10.3.2. Termine

2017

- 04.08. Finalisierter Businessplan an FHNW einreichen.
- 14.08. FNHW Pitch.
- 20.08. Stiftungsanträge versenden. [Verschoben auf Umsetzungsphase]
- 31.08. Konkrete Gelder von Bekannten und Verwandten anfragen.
- 06.10. FNHW Pitch Finalrunde.
- 02.12. Crowdfunding Abschluss.

2018

- 15.02. Sortimentsplanung abschliessen.
- 01.05. Ladeneröffnung.

Anhang

Betriebskosten Planungsrechnung

Ausgaben	Monat 1	Monat 3	Monat 6	Monat 12
Fixkosten (inkl. Lohn)				
Miete	2000	2000	2000	2000
Wasser, Strom, Entsorgung	300	300	300	300
Lohn (50% 1.-11. Monat, 100% ab 12. Monat)	2250	2250	2250	4500
Kassensystem	200	200	200	200
Versicherungen	400	400	400	400
Telefon, Internet	100	100	100	100
Total Fixkosten	5250	5250	5250	5500
Variable Kosten				
Einkauf Produkte	18500	21750	35000	47500
Schwund 8%	1480	1740	2800	3800
zusätzliches Material (Büro usw.)	100	100	200	300
Liquiditäts-Rücklagen 2%	370	435	700	950
Unvorhergesehenes, Rücklagen 3% (ab 3. Monat)		652.5	1050	1425
Total Variable Kosten	20450	24677.5	39750	53975
Total Ausgaben	25700	29927.5	45000	61475

Einnahmen	30 Abonnenten	90 Abonnenten	150 Abonnenten	200 Abonnenten
Mitgliederbeiträge	1950	5850	9750	13000
Lohnbeitrag aus Abovorverkauf	2250	2250	2250	
Einkauf Mitglieder	16000	18000	30000	40000
Einkauf Nichtmitglieder (Grundpreis exkl. 40%-Marge)	2500	3750	5000	7500
Einkauf Nichtmitglieder (40%-Marge)	1000	1500	2000	3000
Total Einnahmen	23700	31350	49000	63500

Bilanz	-2000	1422.5	4000	2025
--------	-------	--------	------	------



Investitionsplan

Aufstellung Kosten	Betrag CHF	Kommentar
Kosten Einrichtung		
Einrichtung Laden	11000	
Kassentisch	100	
Kasse	500	
Kartenlesegerät	500	
Beleuchtung	500	
Regale f. Laden	500	
Spender Offenverkauf	300	optional
Kühlfach	6000	
Gefrierfach	500	
Getränkekühler	600	
Einkaufkörbe	200	
Tüten f. Gemüse, Früchte, Käse usw.	100	
Drucker & IT	700	
Büromaterial	500	
Einrichtung Sitzecke	400	optional
Tisch, Stühle	200	
Kaffeemaschine/ Herdplatte mit Kännli	200	
Einrichtung Lager	600	
Regale f. Lager	500	
Rollwagen	100	
Startsortiment	20000	
Unvorhergesehenes	8000	
Zwischentotal Kosten Einrichtung	40000	
Kosten Administration und Marketing		
HR Eintragung und Auszüge	800	
Marketing	700	
Website	200	
Flyer	500	
Verkaufspatente	500	



Crowdfunding Ausgaben	8000	
Anteil Crowdfunding Plattform	2000	6% von 33'000.-
Naturalpreise	4000	
Zwischentotal Administration und Marketing	8000	
Kosten Personal		
Planung und Vorbereitung	-	Freiwilligenarbeit, ca. 2000h
Mitgliederverwaltung	-	Freiwilligenarbeit, ca. 16h/Monat
Ladenentwicklung, Partnerkontakte	-	Freiwilligenarbeit, ca. 32h/Monat
Beratung Buchhaltung und Jahresabschluss	1500	externe Fachperson
Koordination, Bestellungen, Gesamtleitung	24750	50%-Stelle zu 2250 CHF/Monat, 1.-11. Betriebsmonat
Zwischentotal Kosten Personal	26250	
Reserven		
6x monatliche Fixkosten	18000	Reserve für 6 Monate Betriebskosten 1. Betriebsjahr (exkl. Lohn)
Allgemeine Rücklagen	5000	
Liquiditätsreserve	10000	
Total Reserven	33000	

Total Kosten	107250
---------------------	---------------

Aufstellung Einnahmen	Betrag CHF	Kommentar
Genossenschaftsanteile	67000	einbezahlt
Zweites Crowdfunding	33000	in Vorbereitung
Schenkungen	8000	
Stiftungen	0	Stiftung mercator Schweiz: beantragt Stiftung Avina: beantragt Stiftung Temperatio: beantragt Biostiftung Schweiz: in Bearbeitung
Total Einnahmen	108000	

Bilanz	750
---------------	------------