

# Businessplan



**Ein genossenschaftliche Alternative zum Supermarkt - von Konsument:innen und Produzent:innen zusammen - für die regionale Nahversorgung in Wien und der Etablierung einer regenerativen Landwirtschaft.**

Ein Projekt der morgenrot eG  
23.03.2024

© Martin Gerstl, Maria Kaufmann, Harald Kaiser, Mona Naderer

# Inhalt

|      |                                      |    |
|------|--------------------------------------|----|
| 1.   | Projektkurzbeschreibung.....         | 3  |
| 2.   | Kundennutzen und Zielgruppe.....     | 3  |
| 3.   | Vertriebs- und Marketingmodell.....  | 4  |
| 4.   | Konkurrenz und Marktanalyse.....     | 5  |
| 5.   | Preismodell und Umsatzerwartung..... | 6  |
| 6.   | Deckungsbeitragsrechnung.....        | 7  |
| 7.   | Umsatz.....                          | 8  |
| 8.   | Erlös/Ertrag/Spanne.....             | 9  |
| 9.   | Laufende Kosten.....                 | 10 |
| 9.1. | Personalkosten.....                  | 10 |
| 9.2. | Logistikkosten.....                  | 10 |
| 9.3. | Sonstige Kosten.....                 | 11 |
| 10.  | Investitionen.....                   | 11 |
| 11.  | Finanzierung und Liquidität.....     | 12 |

# 1. Projektkurzbeschreibung

morgenrot ist ein alternativer Bio-Supermarkt und gleichzeitig viel mehr als das. morgenrot schließt die Lücke zwischen FoodCoops und Greißlereien einerseits und Supermarktketten andererseits. Auf 300m<sup>2</sup> Verkaufsfläche bieten wir den Wiener:innen rund 2.500 Produkte aus regionaler, biologischer und kleinstrukturierter Produktion. Kund:innen können den gesamten Wocheneinkauf bequem bei uns erledigen und können durch den hohen Stellenwert von Umweltschutz und fairer Produktion unserer Lieferant:innen beste Produkte beziehen.

Der Direktbezug von ca. 80 Partner:innen ermöglicht es, auf Zwischenhändler:innen größtenteils zu verzichten. Davon profitieren die Kund:innen durch günstigere Preise und den Produzent:innen verbleibt ein größerer Teil der Wertschöpfung. Wir organisieren uns genossenschaftlich und schaffen einen Ort, an dem sich Produzent:innen und Kund:innen auf Augenhöhe begegnen. Alle Menschen können bei uns einkaufen! Mit einem Genossenschaftsbeitritt profitiert man von erweiterten Einkaufszeiten und günstigeren Preisen sowie der Möglichkeit, den eigenen Supermarkt mitzugestalten. Bis Ende 2025 sind drei Standorte in Wien geplant.

## 2. Kundennutzen und Zielgruppe

Laut einer Studie des Gallup Instituts von 2017 sind 52% aller Bio-Käufer:innen sogenannte Pragmatiker:innen. Sie wollen durch Bio-Produkte mehr Lebensqualität und mehr Wohlbefinden, sind aber- im Gegensatz zu den Idealist:innen - nicht bereit einen großen Aufwand für den Bezug ihrer Lebensmittel zu betreiben. Durch die Covid-19 Pandemie und die Rückbesinnung auf die Wichtigkeit einer regionalen Lebensmittelversorgung ist diese Gruppe seit 2017 mit hoher Wahrscheinlichkeit noch angewachsen, durch Ukraine Krieg und Inflation können sich aber nicht mehr alle Menschen Bio-Produkte leisten, deswegen wird die Gruppe wohl in etwa gleich groß wie 2017 sein.

Wir zielen mit unserem Konzept auf diese Pragmatiker:innen ab, denen Regionalität und faire Bezahlung der Produzent:innen wichtig ist. Diese Zielgruppe geht heute am ehesten in den Bio-Supermarkt bzw. auf Märkten einkaufen und befinden sich in der misslichen Lage, dass sie eigentlich gern regionale und fair bezahlte biologische Lebensmittel beziehen möchten, aber nicht die Zeit oder den Willen haben, bei einer FoodCoop mitzuarbeiten oder einmal die Woche zu einer fixen Zeit ihre Gemüsekiste abzuholen. Gleichzeitig stehen sie vor dem Dilemma, dass sie bei Greißlereien nur einen Bruchteil der benötigten Lebensmittel für ihren Wocheneinkauf bekommen.

Diese Kund:innen werden wir mit unserem Sortiment und Konzept überzeugen.

Nach einer vorgenommenen Markt- und Standortanalyse, gestützt durch die mehrjährige Einzelhandelstätigkeit von Maria Kaufmann im geplanten Standortgebiet, sprechen das schwache Angebotsspektrum von Bio-Lebensmitteln und der vorhandene Kundenstamm für die Betriebsansiedelung im Einzugsgebiet des Kreuzgassenviertels im 18. Bezirk. In diesem Stadtteil von Währing hat die Gentrifizierung zu einem Anstieg einer selbstbewussten Käufer:innenschicht geführt, mit einem starken Bewusstsein für Nachhaltigkeit und Regionalität beim Einkauf. Das Bedürfnis, sich mit regionalen, frischen Bio-Lebensmitteln zu versorgen, kann dort durch die ansässigen LH-Ketten nicht gestillt werden. Die Kund:innen müssen am Samstag auf den Kutschkermarkt und den Brunnenmarkt ausweichen. Aus dem aktuellen Ergebnisbericht der Agendagruppe Währing „Gut nah-versorgt in Währing“ ist ein starkes Bewusstsein für eine Nahversorgung im Grätzel abseits der LH-Ketten und des Online-Handels ablesbar. Im März 2024 wurde der Mietvertrag für den ersten Standort in 1170 Wien, Dörnerplatz 6 abgeschlossen. Der Dörnerplatz im 17ten Bezirk hat das Kreuzgassenviertel als Einzugsgebiet und ist damit perfekt für den ersten Standort.

### 3. Vertriebs- und Marketingmodell

morgenrot ist die Alternative zum Supermarkt, ein physischer Laden für alle Wiener:innen mit Öffnungszeiten von zunächst 60 Stunden/Woche. (Die Ausweitung auf 72 Stunden ab Etablierung ist vorgesehen). Wir bieten neben unserem Profilierungssortiment ein Vollsortiment und ein Vorbestellservice (online und analog) für ein erweitertes Angebot an Bio-Frischfleisch & Wurstwaren.

Durch das genossenschaftliche Organisationsmodell haben wir bereits einen Kern an Kund:innen– unsere Mitglieder. Genossenschaftsmitgliedern ist es durch ein elektronisches Zutrittssystem bereits ab Eröffnung des Supermarkts möglich, auch außerhalb der Öffnungszeiten einzukaufen. Eine entsprechende Karte ermöglicht den Ladenzutritt und die eigenständige Abwicklung des Einkaufs an der SB-Kassa, unabhängig von Personal. Wir sind davon überzeugt, dass die erweiterten Öffnungszeiten ein sehr attraktives Angebot für die Wiener:innen darstellt und Laufkundschaft dazu motiviert, ebenfalls Genossenschafter:innen ihres eigenen Supermarktes zu werden.

Für die Werbung von Mitgliedern greifen wir auf ein bereits vorhandenes Netzwerk aus potentiellen Kund:innen aus der Zielgruppe und Interessent:innen am geplanten Standort zurück. Wir initiieren Gesprächsrunden im Stadtteilbüro der Gebietsbetreuung Stadterneuerung, um über morgenrot zu informieren.

Wir sprechen unsere Kund:innen persönlich an und setzen auf Direktmarketing, um unsere Werbemittel (Flyer, Plakate) im geplanten Standortgebiet zu verteilen. Online-Marketingmaßnahmen werden in späterer Folge mit der Aussicht auf Standorterweiterungen in weitere Bezirke gesetzt. Um unsere Reichweite zu vergrößern setzen wir auf strategische Partnerschaften und Kooperationen mit Initiativen wie Comun, Regionalwert AG Wien/Niederösterreich, usw. Um das Netzwerk unserer Produzent:innen in unserem Marktsegment zu vergrößern, nutzen wir die Möglichkeit von Messeauftritten (Bio-Messe u. Ab-Hof Messe Wieselburg, WeFair Linz). Gerade im direkten Austausch mit potentiellen Mitgliedern, Kund:innen und Produzent:innen sehen wir große Chancen, uns nachhaltig am Markt zu etablieren.

Natürlich setzen wir auch auf klassische Presseartikel und Social Media. Facebook und Instagram sind unsere Hauptkanäle für die Onlinekommunikation.

## 4. Konkurrenz und Marktanalyse

Im LEH ist der Wettbewerb traditionell sehr hoch, Österreich hat die größte m<sup>2</sup>-Anzahl an Verkaufsfläche für Lebensmittel in ganz Europa.

Die führenden Unternehmen im LEH ("Spar", "Rewe", "Hofer", "Lidl") beherrschen mehr als 90% des Marktes (Stand 2020). Im Jahr 2020 wurden in Österreich Bio-Lebensmittel im Gesamtwert von über 2,37 Mrd. Euro abgesetzt, das entspricht einem Plus von 15% gegenüber 2019. Mehr als 75% aller biologisch erzeugten Produkte werden im Lebensmittelhandel gekauft, 14% beim Fachhandel oder direkt bei Bäuer:innen. Mit 4,6% ist die Gastronomie als Vertriebsweg derzeit das kleinste Segment.<sup>1</sup>

Unsere Konkurrenz im Bio-Segment ist in Wien stark fragmentiert und unterscheidet sich in Betriebsform und Größe. Die größten Mitbewerber:innen, die allerdings NUR auf Bio setzen, sind "Denns" und "Martin reformstark". "Denns" hat 16 Märkte in Wien mit einem Durchschnittsumsatz von ca. 2 Mio € pro Jahr, "Martin reformstark" hat 13 Läden in Wien mit einem Durchschnittsumsatz von ca. 800.000 € pro Jahr.

Die "Denns"-Biosupermärkte bieten ein Vollsortiment mit ca. 6.000 Bio-Produkten. Obwohl "Denns" nach eigenen Angaben mit 150 österreichischen Lieferant:innen zusammenarbeitet, ist das Angebot geprägt von weit gereisten Bio-Artikeln und saisonales Obst- und Gemüse stammt zu 2/3 nicht aus regionalem Bio-Anbau, um billigere Preise anbieten zu können.

(Bio-)Supermärkte können unserer Meinung nach das Versprechen eines regionalen Angebotes gerade an Bio-Frischeprodukten zu fairen Preisen nicht halten und klammern aller Marketingbemühungen zum Trotz die Bedürfnisse der Produzent:innen aus.

Laut einer Befragung vom 1.9.2021, sind 93% von 3.000 Befragten der Meinung, dass Lebensmittel aus regionaler Produktion an Bedeutung gewinnen werden.<sup>2</sup> Im genossenschaftlich organisierten Modell von morgenrot aus Produzent:innen und Konsument:innen sehen wir das große Potential, dieser Nachfrage Rechnung zu tragen.

---

<sup>1</sup> <https://bioinfo.at/bio-in-zahlen>

<sup>2</sup> <https://info.bmlrt.gv.at/themen/lebensmittel/lebensmittel-in-oesterreich/biowachstum.html>

## 5. Preismodell und Umsatzerwartung

Wir planen pro Standort einen Jahresumsatz von ca. 1,2 Mio. € brutto. Wir können unseren Direktlieferant:innen bessere Preise zahlen als der Großhandel. Unsere kalkulierte Spanne beträgt 27%. Durch den vorwiegenden Direktbezug unserer Produkte und den Entfall von Zwischenhändler:innen ergeben sich Produktpreise, die mit dem klassischen LEH-Ketten vergleichbar sind, jedoch bei deutlich höherer Produktqualität. Wir werden in der Lage sein, geringere Preise als der Bio-Handel auszuloben und werden keine Preisaktionen durchführen, da dies unserem Verständnis von "wertvollen" Lebensmitteln widerspricht.

Unser Planumsatz setzt sich im 1. Jahr aus 40% durch Einkäufe von Genossenschaftler:innen und 60% durch Einkäufe von Passant:innen zusammen. Wir rechnen mit einer Einkaufshäufigkeit von 4 Einkäufen/Monat und einem Durchschnittsbon von 32€ bei Genossenschaftsmitgliedern (und 12€ bei Passant:innen).

Gleichzeitig müssen wir die Kostenstruktur optimieren, um wettbewerbsfähig zu sein und die höheren Preise an die Lieferant:innen auch zahlen zu können. Dies gelingt uns von Beginn an durch:

- Weitestgehend möglicher Direktbezug und dadurch Entfall der Kosten für Zwischenhändler:innen durch den Einsatz des speziell für den regionalen LEH entwickelten ERP-Systems "LotzApp". "LotzApp" ermöglicht eine höhere Prozessautomatisierung als bei anderen ERP-Systemen und stellt einen großen Vorteil bei der Komplexität des Managements vieler Direktlieferant:innen dar. "LotzApp" befindet sich bereits bei über 30 Lebensmittelläden im Einsatz und wird laufend weiter optimiert.
- Verzicht auf Theken für Fleisch, Wurst und Käse, die ein massiver Personalkostentreiber sind. Stattdessen setzen wir in diesen Warengruppen auf verpackte Ware und Vorbestellsysteme.
- Genossenschaftsmitglieder können mit ihrer Mitgliedskarte ihren Einkauf selbst an der Selbstbedienungskassa kassieren. Das Selbstkassieren der Genossenschaftsmitglieder führt ebenfalls zu einer Reduktion der Personalkosten.
- Wir werden in der Lage sein, die Mitarbeiterinnen über Kollektivvertrag zu bezahlen und mit Personalkosten unter dem Branchenschnitt erfolgreich sein (siehe Personalplan).

## 6. Deckungsbeitragsrechnung

|                       | aus Detailblättern  |                   |                |
|-----------------------|---------------------|-------------------|----------------|
|                       | J1                  | M-Ø               | %              |
| Umsatz brutto         | 1.242.840,00        | 103.570,00        | -              |
| Umsatz netto          | 1.109.678,57        | 92.473,21         | 100,00%        |
| Wareneinsatz          | 811.175,04          | 67.597,92         | 73,10%         |
| <b>Rohrertrag/DB1</b> | <b>298.503,54</b>   | <b>24.875,29</b>  | <b>26,90%</b>  |
| Personalkosten        | - 171.162,24        | - 14.263,52       | -15,42%        |
| Logistikkosten        | - 10.428,00         | - 869,00          | -0,94%         |
| <b>DB2</b>            | <b>116.913,30</b>   | <b>9.742,77</b>   | <b>10,54%</b>  |
| Miete                 | - 53.992,71         | - 4.499,39        | -4,87%         |
| SW, HW, Komm.         | - 6.307,24          | - 525,60          | -0,57%         |
| Werbung               | - 4.800,00          | - 400,00          | -0,43%         |
| Reisekosten           | - 3.573,60          | - 297,80          | -0,32%         |
| sonstige Kosten       | - 19.609,60         | - 1.634,13        | -1,77%         |
| Afa                   | - 27.848,06         | - 2.320,67        | -2,51%         |
| <b>Summe Kosten</b>   | <b>- 116.131,21</b> | <b>- 9.677,60</b> | <b>-10,47%</b> |
| <b>DB3/Gewinn</b>     | <b>782,09</b>       | <b>65,17</b>      | <b>0,07%</b>   |

Die oben gezeigte DB Rechnung visualisiert einen neu eröffneten Standort (inkl. aller notwendigen Investitionen) ab dem 01.01 eines Jahres. Anlaufkosten vor Eröffnung wurden in dieser DB Betrachtung nicht berücksichtigt, um zu zeigen, dass das Geschäftsmodell an sich bereits im ersten vollen Jahr den Break Even Point erreicht.

Generell folgen die Zahlen dem Beispiel eines bereits seit über 4 Jahren erfolgreich laufenden Genossenschaftssupermarkt im ländlichen Raum. Annahmen wie Kund:innenanzahl, Durchschnittsbö, Spanne und Kosten (% vom Umsatz) wurden bei der Berechnung auf die Großstadt adaptiert und berücksichtigt.

Wie in der Tabelle unten ersichtlich, hat die Genossenschaft ein abweichendes Wirtschaftsjahr und zwar vom 01.07. bis zum 30.06. des Folgejahres. So kann auf etwaige nicht erreichte Umsatz- und Ertragsziele im Dezember, dem wichtigsten Monat in Lebensmittelhandel, noch reagiert werden, bevor das Geschäftsjahr zu Ende ist.

Die tatsächliche Eröffnung des ersten Standortes (S1) ist im September 2024 (WJ 24/25) geplant. Ab Mai 2024 werden schon geringe Umsätze über einen Vorbestellwebshop für Mitglieder bzw. Pop Up für interessierte Anrainer generiert (noch im WJ 23/24).

Der zweite Standort (S2) im April 2025 (WK 24/25), der dritte Standort (S3) im September 2025 (WJ 25/26). Der DB/das Betriebsergebnis eines Standorts ist im Anlaufjahr (weil kein volles Umsatzjahr, aber schon Kosten entstehen) noch negativ, wird in den Folgejahren aber positiv.

|                       | 2023/2024          |                | 2024/2025           |               | 2025/2026           |              |                     |              |                     |              |                     |              |
|-----------------------|--------------------|----------------|---------------------|---------------|---------------------|--------------|---------------------|--------------|---------------------|--------------|---------------------|--------------|
|                       | Σ alle St          | %              | Σ alle St           | %             | S1                  | %            | S2                  | %            | S3                  | %            | Σ alle St           | %            |
| Umsatz brutto         | 16.500,00          |                | 1.324.320,00        |               | 1.296.984,00        |              | 1.276.680,00        |              | 1.026.300,00        | -            | 3.599.964,00        |              |
| Umsatz netto          | 14.732,14          | 100,0%         | 1.182.428,57        | 100,0%        | 1.158.021,43        | 100,0%       | 1.139.892,86        | 100,0%       | 916.339,29          | 100,0%       | 3.214.253,57        | 100,0%       |
| Wareneinsatz          | 10.769,20          | 73,1%          | 860.808,00          | 72,8%         | 839.565,54          | 72,5%        | 826.422,32          | 72,5%        | 664.345,98          | 72,5%        | 2.330.333,84        | 72,5%        |
| <b>Rohrertrag/DB1</b> | <b>3.962,95</b>    | <b>26,9%</b>   | <b>321.620,57</b>   | <b>27,2%</b>  | <b>318.455,89</b>   | <b>27,5%</b> | <b>313.470,54</b>   | <b>27,5%</b> | <b>251.993,30</b>   | <b>27,5%</b> | <b>883.919,73</b>   | <b>27,5%</b> |
| Personalkosten        | -                  | 0,0%           | - 240.427,07        | 20,3%         | - 183.271,61        | 15,8%        | - 183.271,61        | 16,1%        | - 162.403,17        | 17,7%        | - 528.946,40        | 16,5%        |
| Logistikkosten        | - 869,00           | -5,9%          | - 7.749,00          | 0,7%          | - 6.854,00          | 0,6%         | - 6.854,00          | 0,6%         | - 5.600,00          | 0,6%         | - 19.308,00         | 0,6%         |
| <b>DB2</b>            | <b>3.093,95</b>    | <b>21,0%</b>   | <b>73.444,51</b>    | <b>6,2%</b>   | <b>128.330,28</b>   | <b>11,1%</b> | <b>123.344,92</b>   | <b>10,8%</b> | <b>83.990,13</b>    | <b>9,2%</b>  | <b>335.665,33</b>   | <b>10,4%</b> |
| Miete                 | - 10.150,47        | -68,9%         | - 80.468,86         | 6,8%          | - 53.992,71         | 4,7%         | - 63.000,00         | 5,5%         | - 61.325,00         | 6,7%         | - 178.317,71        | 5,5%         |
| SW, HW, Komm.         | - 1.681,54         | -11,4%         | - 7.597,24          | 0,6%          | - 4.689,32          | 0,4%         | - 4.694,48          | 0,4%         | - 4.403,44          | 0,5%         | - 13.787,24         | 0,4%         |
| Werbung               | - 1.200,00         | -8,1%          | - 4.800,00          | 0,4%          | - 1.733,33          | 0,1%         | - 1.733,33          | 0,2%         | - 1.333,33          | 0,1%         | - 4.800,00          | 0,1%         |
| Reisekosten           | - 893,40           | -6,1%          | - 3.573,60          | 0,3%          | - 1.290,47          | 0,1%         | - 1.290,47          | 0,1%         | - 992,67            | 0,1%         | - 3.573,60          | 0,1%         |
| sonstige Kosten       | - 6.106,65         | -41,5%         | - 22.228,60         | 1,9%          | - 12.059,04         | 1,0%         | - 13.204,78         | 1,2%         | - 13.942,11         | 1,5%         | - 39.205,93         | 1,2%         |
| Afa und GWG           | -                  | 0,0%           | - 98.106,89         | 8,3%          | - 27.848,06         | 2,4%         | - 34.625,00         | 3,0%         | - 51.992,33         | 5,7%         | - 114.465,39        | 3,6%         |
| <b>Summe Kosten</b>   | <b>- 20.032,06</b> | <b>-136,0%</b> | <b>- 216.775,19</b> | <b>18,3%</b>  | <b>- 101.612,93</b> | <b>8,8%</b>  | <b>- 118.548,06</b> | <b>10,4%</b> | <b>- 133.988,89</b> | <b>14,6%</b> | <b>- 354.149,88</b> | <b>11,0%</b> |
| <b>DB3/Gewinn</b>     | <b>-16.938,12</b>  | <b>-115,0%</b> | <b>- 143.330,68</b> | <b>-12,1%</b> | <b>26.717,35</b>    | <b>2,3%</b>  | <b>4.796,87</b>     | <b>0,4%</b>  | <b>- 49.998,76</b>  | <b>-5,5%</b> | <b>- 18.484,54</b>  | <b>-0,6%</b> |

## 7. Umsatz

Der generierte Umsatz setzt sich aus zwei unterschiedlichen Kund:innengruppen zusammen. Aus Genossenschaftsmitgliedern, die den Laden zu erweiterten Zutrittszeiten (insgesamt 72 Std/Woche) betreten (elektronisches Zutrittssystem) und ihren Einkauf auch selbst kassieren können. Die zweite Gruppe sind „normale“ Kund:innen, die im Laden während der normalen Öffnungszeiten (60 Std/Woche) einkaufen können.

Pro Standort gibt es eine Vorlaufphase von 4 bis 6 Monaten, in denen Genossenschaftsmitglieder geworben werden. Erst bei einer Mindestanzahl von Mitgliedern wird der Standort umgebaut und eröffnet. Zum Start (Umbauphase 3 – 4 Monate) sollen dann 300 Menschen Genossenschaftsmitglieder sein.

In der Vorlaufphase sollen die Standorte als Pop Ups betrieben werden. Die Menschen im Grätzl können Teilsortimente bereits erwerben, um eine bessere Vorstellung über das Angebot zu bekommen. So können auch gezielt Genossenschaftsmitglieder geworben werden.

Aufgrund der unterschiedlich starken Identifikation mit dem Unternehmen ist auch das Einkaufsverhalten der Kund:innengruppen unterschiedlich:

|                           | Anzahl Menschen | Anzahl Einkäufe | Bons/ Monat | Ø-Bon in € | Umsatz/ Monat |
|---------------------------|-----------------|-----------------|-------------|------------|---------------|
| Genossenschaftsmitglieder | 300             | 4               | 1200        | 32         | 38.400        |
| Laufkundschaft            | 5000            | 1               | 5000        | 12         | 60.000        |

Anmerkung: die Laufkundschaft bzw. „normalen Kund:innen“ sind absichtlich nur mit einem Einkauf pro Monat angenommen, da bei dieser Kund:innengruppe die Anzahl der Einkäufe nicht nachvollziehbar und planbar ist. Deswegen entspricht ein Kassenbon einer Kund:in.

Dazu einige Vergleichszahlen aus dem „klassischen“ LEH (Lebensmitteleinzelhandel):

|  | Ø-Bon Supermarkt in € | Ø-Bon Discount in € | Ø-Bon Bio-SM in € | Ø-Bon grosser SM | Ø Einkaufszahl LEH in Ö | Umsatz/m <sup>2</sup> | Ø VK- Fl. in m <sup>2</sup> |     |
|--|-----------------------|---------------------|-------------------|------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------------------|-----|
|  | 14                    | 18                  | 29                | 42               | 14 / M                  | Hofer                 | 11.424                      | 710 |
|  |                       |                     |                   |                  | 3,5 / Wo                | Billa                 | 6.227                       | 494 |
|  |                       |                     |                   |                  |                         | Adeg                  | 4.000                       | 296 |
|  |                       |                     |                   |                  |                         | Unimarkt              | 3.650                       | 564 |
|  |                       |                     |                   |                  |                         | denns                 | 4.205                       | 433 |

Unsere Umsatzplanung ist im Vergleich zu Durchschnittswerten defensiv:

- 1) Trotz durchschnittlichen 14 Einkäufen pro Monat haben wir nur 4 Einkäufe pro Monat für Genossenschaftsmitglieder geplant
- 2) Bei den normalen Kund:innen wurden 12 € Durchschnittsbons angesetzt, niedriger als der vergleichbare Durchschnittsbons im Supermarkt- bzw. Bio-Supermarktsegment (durchschnittlich 29 €)
- 3) Bei 5000 normalen Kund:innen im Monat bedeutet das (bei 60 Öffnungszeiten), dass pro Öffnungsstunde ca. 21 Kund:innen kassiert werden – diese Kund:innenanzahl ist geringer als in einem „normalen“ Supermarkt oder Bioladen
- 4) Auch die geplanten m<sup>2</sup> Umsätze sind dazu stimmig: wir planen bei einer Verkaufsfläche von 300m<sup>2</sup> mit einem m<sup>2</sup> Brutto-Umsatz von ca. 4.100€.



## 8. Erlös/Ertrag/Spanne

|                   | Jahr 1        |              |              |
|-------------------|---------------|--------------|--------------|
|                   | Umsatz %      | Spanne%      | Aufschlag%   |
| Direktlieferanten | 30,0%         | 29,0%        | 40,8%        |
| Grosshandel       | 70,0%         | 26,0%        | 35,1%        |
| <b>Gesamt</b>     | <b>100,0%</b> | <b>26,9%</b> | <b>36,8%</b> |

|               | €     | %      |
|---------------|-------|--------|
| Bauer         | 10    | 64,5%  |
| unser Ertrag* | 4,08  | 26,4%  |
| USt (10%)     | 1,41  | 9,1%   |
| Regalpreis    | 15,49 | 100,0% |

\*bezogen auf den Nettopreis sind es 29%

Die durchschnittliche Spanne wird bei 26,9% liegen. Dies ist eine Misch-Spanne aus Produkten aus dem Direktbezug von kleinen Bäuer:innen und Großhandelsprodukten. Die Spanne im Direktbezug ist höher als die des Großhandels, da wir hier die Logistik selbst durchführen werden. Die Großhandelsspanne wird durch den Großhändler selbst durch den Vorschlag von Endkund:innenpreisen (UVP) vorgeschlagen. Diesen Vorschlägen werden wir in vielen Fällen folgen.

Für Direktlieferant:innen können wir je nach Produktgruppe bis zu 60% des Verkaufspreises an die Bäuer:innen/Direktlieferant:innen zahlen, statt den durchschnittlichen 20%, die in Österreich den Bäuer:innen bleiben. Trotzdem sind unsere Produkte nicht teurer als im Supermarkt. Unsere Spanne ist im Vergleich zum Supermarkt höher, da bei uns die Preiseinstiegsprodukte (Eigenmarken wie z.B.: Clever, S-Budget usw.) mit sehr geringer Spanne fehlen. Der Biosupermarkt hat eine höhere Spanne und dadurch auch höhere Produktpreise für die Endkund:innen.

|                      |          |
|----------------------|----------|
| <b>Supermarkt</b>    | 20-23%   |
| <b>Biosupermarkt</b> | 34 - 45% |
| <b>unsere Spanne</b> | 29%      |

## 9. Laufende Kosten

### 9.1. Personalkosten

Wir werden von Anfang an durch den Einsatz eines modernen, speziell für den regionalen Lebensmittelhandel adaptierten ERP-Systems<sup>3</sup> /Warenwirtschaftssystems in der Lage sein, die wesentlichen Prozesse sehr stark zu automatisieren. Dadurch sparen wir massiv Personalstunden im Vergleich zum Wettbewerb. Außerdem verzichten wir auf sehr personalintensive Angebote an die Wiener:innen: bei morgenrot wird es auch keine Bedientheken geben - Fleisch nur auf Vorbestellung, Wurst, Käse, Brot & Gebäck nur verpackt bzw. in Selbstbedienung. In den Kernöffnungszeiten wird nur eine Kasse besetzt sein. Die Genossenschaftsmitglieder kassieren ihre Einkäufe selbst, was zusätzlich Personalkosten spart.

So ist morgenrot in der Lage, überdurchschnittliche Gehälter zu zahlen und trotzdem einen Laden mit 4 FTE (Full Time Equivalents) operativ zu betreiben. Auch die Geschäftsführung wird zu Beginn ein nur gering höheres Gehalt beziehen. Ab Eröffnung des zweiten bzw. dritten Standorts können diese höheren Personalkosten der Geschäftsführung dann marktadäquat angehoben werden. Rechtzeitig vor der Eröffnung des zweiten Standortes wird auch die Stundenanzahl angehoben. Die Filialleitung wird auf 30 Stunden erhöht (gilt für jeden Standort), die Geschäftsführung ebenfalls auf 30 Stunden – diese höhere Stundenanzahl kann über den Umsatz mehrerer Standorte dann auch kostendeckend erwirtschaftet werden.

| Gruppe               | Anzahl FTE | Jahr 1  |              |                 |                  |
|----------------------|------------|---------|--------------|-----------------|------------------|
|                      |            | Netto/M | Kosten/M     | Σ Kosten/M      | Σ Kosten/J       |
| F                    | 0,5        | 2.000,0 | 4.139,6      | 2.069,8         | 24.837,5         |
| D                    | 3          | 1.650,0 | 3.142,9      | 9.428,7         | 113.144,4        |
| Geschäftsführung     | 0,5        | 2.300,0 | 4.930,1      | 2.465,0         | 29.580,3         |
|                      |            |         | -            | -               | -                |
|                      |            |         | -            | -               | -                |
| <b>Gesamt FTE</b>    | <b>4</b>   |         |              | <b>13.963,5</b> | <b>167.562,2</b> |
| <b>Weiterbildung</b> | <b>3</b>   |         | <b>100,0</b> | <b>300,0</b>    | <b>3.600,0</b>   |
| <b>Kosten Gesamt</b> |            |         |              | <b>14.263,5</b> | <b>171.162,2</b> |

### 9.2. Logistikkosten

Für die Direktlieferant:innen/Bäuer:innen werden wir die Logistik selbst durchführen bzw. durchführen lassen. Durch Bündelung der Produkte können wir dies zu geringeren Kosten tun als die Bäuer:innen selbst. Da der Anteil der Produkte von Direktlieferant:innen steigern wird, werden die Logistikkosten zunächst steigen, bis ein Logistiknetzwerk etabliert ist (dieses wird mittelfristig über eine eigene Struktur realisiert werden). Ab dem zweiten bzw. dritten Standort steigen die Logistikkosten zwar insgesamt, pro Standort gehen sie aber nach unten.

---

<sup>3</sup> Enterprise Resource Planning = bereichsübergreifende Softwarelösung, die die Unternehmensprozesse automatisiert und digitalisiert und so eine effiziente Planung der Geschäftsressourcen ermöglicht. Beispiele: SAP, Navision, Oracle usw.

| Was  | Kosten/M        | ab Standort2      | ab Standort 3     |
|--|-----------------|-------------------|-------------------|
| <b>Palettenweise verschicken</b>             |                 |                   |                   |
| Graz, 5 Paletten / 10 /15                    | -434,5          | -627              | -840              |
| Mühlviertel (Bad Zell), 5 Paletten / 10 / 15 | -434,5          | -627              | -840              |
| <b>Summe</b>                                 | <b>- 869,00</b> | <b>- 1.254,00</b> | <b>- 1.680,00</b> |
| <b>Kosten pro Standort pro Monat</b>         | <b>- 869,00</b> | <b>- 627,00</b>   | <b>- 560,00</b>   |

Sobald eine größere Produktmenge transportiert und durch zusätzliche Direktlieferant:innen das Streckennetz engmaschiger wird (sobald mehrere Direktlieferant:innen "am Weg" liegen, kostet der Transport von Produkten dieser zusätzlichen Lieferant:innen nur mehr einen Bruchteil des/r ersten Lieferant:in auf dieser Strecke), werden die stark sinkenden Logistikkosten zu einem Wettbewerbsvorteil. Deswegen ist geplant, mehrere Läden zu eröffnen, um auf die notwendigen Produktmengen zu kommen. Zusätzlich können auch Produkte anderer Bäuer:innen mitgenommen werden, die morgenrot nicht beliefern, aber beispielsweise Greisslereien oder FoodCoops in Wien. So kann die Logistik noch schneller und effizienter ausgelastet werden und regionale und saisonale Bioprodukte aus der Region zu sehr wettbewerbsfähigen Preisen für viele Wiener:innen zur Verfügung gestellt werden.

### 9.3. Sonstige Kosten

Unter die sonstigen Kosten fallen Posten wie etwa Verbrauchsmaterial (Kassabonrollen, Druckerpapier, Etikettenpapier für die Waage und die Preisetiketten am Regal), Steuerberatungs-, Rechtsberatungs- und Versicherungskosten. Außerdem Kosten für Berufskleidung, Instandhaltung sowie Spesen des Geldverkehrs.

Die Höhe der Kosten (in % vom Nettoumsatz) sind übliche %-Kosten vom Nettoumsatz im Lebensmitteleinzelhandel und dementsprechend so angesetzt.

## 10. Investitionen

Die Investitionen betreffen hauptsächlich den Ladenstandort. Am ersten Standort am Dornerplatz sind die Umbauinvestitionen vergleichsweise gering, dies stellt aber eher die Ausnahme als die Regel dar. Deswegen ist der Ladenumbau für weitere Standorte mit einer relativ großen Summe budgetiert. Je nach Standort und Vereinbarung mit dem Vermieter sind diese Umbaukosten durch den Vermieter zu tragen. Trotz allem wurde hier ein relativ großer Betrag angesetzt, um auf der „sicheren Seite“ zu sein.

|                          | Dornerplatz    | Standort2      | Standort3      | Gesamt           |
|--------------------------|----------------|----------------|----------------|------------------|
| Hard- & Software         | 35.000         | 28.000         | 28.000         | <b>91.000</b>    |
| Ladeneinrichtung         | 121.000        | 121.000        | 121.000        | <b>363.000</b>   |
| Ladenumbau               | 81.000         | 145.000        | 145.000        | <b>371.000</b>   |
| <b>Σ Investitionen</b>   | <b>237.000</b> | <b>294.000</b> | <b>294.000</b> | <b>825.000</b>   |
| PK & Miete vor Eröffnung | 40.000         | 20.000         | 20.000         | <b>80.000</b>    |
| Erstbefüllung mit Ware   | 45.000         | 45.000         | 45.000         | <b>135.000</b>   |
| Kautions                 | 12.000         | 10.000         | 10.000         | <b>32.000</b>    |
| <b>Σ Anlaufkosten</b>    | <b>97.000</b>  | <b>75.000</b>  | <b>75.000</b>  | <b>247.000</b>   |
| <b>Σ Standort</b>        | <b>334.000</b> | <b>369.000</b> | <b>369.000</b> | <b>1.072.000</b> |

Zusätzlich zu den Investitionen sollen Miete und Personalkosten vor der Eröffnung in Höhe von 40.000€ finanziert werden., sowie die Erstbefüllung mit Ware in Höhe von 45.000€ und die Kautions für den Standort mit 12.000€.

## 11. Finanzierung und Liquidität

|                               | Dornerplatz    | Standort2      | Standort3      | Gesamt           | %             |
|-------------------------------|----------------|----------------|----------------|------------------|---------------|
| <b>Genoanteile</b>            | 90.000         | 105.000        | 105.000        | <b>300.000</b>   | <b>26,3%</b>  |
| <b>Nachrangdarlehen</b>       | 200.000        | 100.000        | 100.000        | <b>400.000</b>   | <b>35,1%</b>  |
| <b>Förderungen/Sponsoring</b> | 100.000        | 70.000         | 70.000         | <b>240.000</b>   | <b>21,1%</b>  |
| <b>Bankkredite</b>            | -              | 100.000        | 100.000        | <b>200.000</b>   | <b>17,5%</b>  |
| <b>Σ Standort</b>             | <b>390.000</b> | <b>375.000</b> | <b>375.000</b> | <b>1.140.000</b> | <b>100,0%</b> |

Die Anschubfinanzierung wird aus unterschiedlichen Quellen erfolgen: Etwa ein Viertel (90.000€, für den ersten, bzw. 300.000€ für 3 Standorte ) wird durch **Genossenschaftsanteile** gedeckt werden. In etwa 35% ( 200.000€ bzw. 400.000€) kommen aus **Nachrangdarlehen**. Einerseits durch Genossenschaftsmitglieder, die größere Beträge geben, da sie das Projekt unterstützen wollen. Statt über Genossenschaftsanteile werden diese Beiträge aber über Nachrangdarlehen eingebracht, da für Genossenschaftsanteile die Nachschusspflicht (im Anlassfall muss die Höhe der erworbenen Anteile nochmal einbezahlt werden) gilt. Bei Nachrangdarlehen beschränken sich Risiko und Haftung auf die Höhe des Darlehens. Über ein Crowdfunding werden wir auch von Personen und Organisationen, die nicht Mitglieder sind, aber die das Projekt unterstützen wollen, Geld einzusammeln,

Der verbleibende Betrag wird über **Förderungen** bzw. **Bankkredite** finanziert.

Mit diesem Finanzierungsmix können sowohl die Erstinvestition, also auch die Anlaufkosten (vor allem Miete, Kautions, Personalkosten und Werbung vor der Eröffnung) gedeckt werden.

Um die durchgängige Liquidität im ersten Jahr zu gewährleisten wird zusätzlich ein Kontokorrentkredit von ca. 50.000€ benötigt. Kreditrückzahlungen erfolgen erst nach Eröffnung des dritten Standortes. Die vorhandene Liquidität wird dazu verwendet, die Investition für den zweiten und dritten Standort vorzufinanzieren