

Bericht zur Grundlagenetappe zum Projekt für Regionale Entwicklung (PRE)

## **Wildes Calancatal**

**Stand 2. März 2015**



Autoren:

D. Rigonalli, P. Papa

Koordination zur Verfassung des Dokuments:

G. Giuliani, S. Berger, R. Rudolf von Rohr

**Flury&Giuliani** GmbH  
Agrar- und regionalwirtschaftliche Beratung

Val Calanca, Zürich, 2. März 2015

## **IMPRESSUM**

### **Autoren**

D. Rigonalli, P. Papa

### **Kontakt**

Paolo Papa  
Via Cantonale 67  
6547 Augio  
[paolo.papa@bluewin.ch](mailto:paolo.papa@bluewin.ch)

Flury&Giuliani GmbH  
Sonneggstrasse 30  
CH-8006 Zürich  
Telefon: +41 (0)44 252 11 33  
Fax: +41 (0)44 252 11 36  
[gianluca.giuliani@flury-giuliani.ch](mailto:gianluca.giuliani@flury-giuliani.ch)  
[www.flury-giuliani.ch](http://www.flury-giuliani.ch)

### **Bezugsquelle**

Paolo Papa, Via Cantonale 67, 6547 Augio

### **Zitierweise**

Rigonalli D., Papa P., 2014. Wildes Calancatal. Bericht zur Grundlagenetappe 2014.

### **Titelbild**

Sibylle Berger, Alp Naucal

# Management Summary (d)

Die wilde Naturlandschaft des Calancatals birgt interessante Entwicklungsmöglichkeiten in den Bereichen regionale Spezialitäten und Agrotourismus. Die Erschliessung dieses Wertschöpfungspotentials soll Familieneinkommen sichern und die Abwanderung aus dem Tal soweit möglich bremsen.

Der vorliegende Bericht hält die Resultate aus der Vorabklärungsphase, deren Arbeiten bis ins Jahr 2010 zurückreichen, und aus der Grundlagenetappe fest. Im Dokument wird im Einzelnen aufgezeigt, wie das Projekt zur regionalen Entwicklung (PRE) realisiert werden soll und welche Schritte in Richtung eines selbsttragenden Projekts führen.

Zur Erreichung dieser Hauptzielsetzung sind folgende Realisierungen vorgesehen:

- Im Vordergrund des Projekts zur regionalen Entwicklung PRE „Wildes Calancatal“ steht die Erhöhung der Wertschöpfung aus der Milchproduktion im Calancatal. Dazu ist die Errichtung einer Sennerei in einem neuen Gebäude geplant. Die neu zu erstellende Käserei zielt auf eine rationelle, lokale Verarbeitung und damit höhere Wertschöpfung im Tal ab. Der Produktionsprozess wird für Besucherinnen und Besucher erlebbar gemacht.
- In Fussdistanz zur neuen Käserei, ebenfalls in Cauco, öffnet ein Erlebnisbauernhof seine Tore der Öffentlichkeit. Das Angebot des Erlebnisbauernhofes ergänzt optimal die Offerte der Käserei.
- Das touristische Angebot wird mit einer besuchbaren Alpkäserei ergänzt.

Für die Realisierung der oben erwähnten Massnahmen (Käserei, Erlebnisbauernhof und besuchbare Alpkäserei Stabveder) sind Investitionen von CHF 2.55 Mio. vorgesehen. Dazu kommen ein Beitrag für die Sanierung einer weiteren Alp (Naucal) von CHF 132'000 und Mittel für die Projektleitung, für den Aufbau und die Ausweitung bestehender und neuer Vermarktungskanäle sowie für weitere Logistikmassnahmen von CHF 0.61 Mio. Insgesamt sind Investitionen von CHF 3.297 Mio vorgesehen.

Wie aufgrund der reservierten Mittel die Investitionsplanung erahnen lässt, liegt eine grosse Herausforderung im Aufbau der Vermarktungskanäle. Hier kann sowohl auf die Vorarbeit als auch die Zusammenarbeit mit der Società cooperativa per la promozione e lo smercio di prodotti regionali del Moesano abgestützt werden. Die Genossenschaft hat die Vermarktung regionaler Spezialitäten aus dem Misox und dem Calancatal zum Ziel, um für die einzelnen bäuerlichen und handwerklichen Herstellerbetriebe einen angemessen Erlös zu erzielen. Die Vermarktungsgenossenschaft nahm ihre Arbeit bereits im März 2014 auf. Mit den Produkten aus dem Misox und dem Calanca werden vier Wochenmärkte angefahren, an Anlässen teilgenommen sowie eine Produktehomepage aufgeschaltet. Wie in den Vereinbarungsentwürfen festgehalten beabsichtigt die Vermarktungsgenossenschaft, auch die Produkte der Käserei zu vermarkten, um so das für die Vermarktung benötigte Produktvolumen zu erreichen. Weiter werden Kontakte zur Gastronomie und dem lokalen Detailhandel geknüpft werden. Neben der Zusammenarbeit mit der Vermarktungsgenossenschaft des Moesano werden weitere bestehende Zusam-

menarbeiten wie mit Calatur oder der Pfadfinderinnenstiftung intensiviert und Synergien mit dem Parc Adula genutzt.

Die ersten Betriebsjahre konzentrieren sich auf den Aufbau der einzelnen Vertriebskanäle und der Geschäftsbereiche. In diesen Jahren wird noch keine Vollauslastung angestrebt, damit die Verkaufskanäle sorgfältig und ohne einen zu hohen Verkaufsdruck aufgebaut werden können. Indem aber die fixen Kosten bereits vom ersten Jahr an voll zu tragen sind, geht aus der Planerfolgsrechnung hervor, dass in den ersten drei Betriebsjahren mit einem kleinen Verlust zu rechnen ist. Die Tragbarkeit ist aber stets gewährleistet, vorausgesetzt dass für die Anfangsphase im ersten halben Betriebsjahr übrige Mittel für das Anlegen des Käselagers akquiriert werden können (im Businessplan so vorgesehen). In den ersten Betriebsmonaten werden in der Tat praktisch nur Kosten anfallen und noch kaum Erträge generiert, da die meisten Käsesorten zwischen 1-6 Mte. reifen müssen. Ab dem 4. vollen Betriebsjahr, mit dem Ausbau der Vertriebskanäle steigen die Einnahmen, so dass sich die Käsereigenossenschaft ab diesem Zeitpunkt in der Gewinnzone befindet.

Aus regionalwirtschaftlicher Sicht ist das Projekt für das Calancatal von grosser Bedeutung. Durch die Verarbeitung im Tal verfügt die Landwirtschaft über einen zuverlässigen Abnehmer, der die Qualität der verarbeiteten Produkte sichert und die Vermarktung zu einem einträglichen Preis sichert. Damit trägt das Projekt zur langfristigen Sicherung bestehender Arbeitsplätze in der Landwirtschaft im Besonderen und teilweise im Tourismus bei. Bereits jetzt hat das Projekt Perspektiven für die Zukunft aufgezeigt und ermöglicht dadurch die Kontinuität von bisher Aufgebautem sowie dessen Erweiterung und Verknüpfung mit weiteren Projekten und Vorhaben. Indem sich junge Leute für die Fortführung der landwirtschaftlichen Betriebe entscheiden, bleibt talspezifisches Know-how erhalten, auf dem wiederum aufgebaut werden kann.

# **Management Summary (i)**

Il selvaggio paesaggio naturale della Val Calanca racchiude interessanti possibilità di sviluppo nell'ambito delle specialità regionali e delle offerte agrituristiche. Il valore aggiunto potenzialmente ottenibile da uno sviluppo in questi ambiti permetterebbe di assicurare il reddito delle famiglie e di ridurre lo spopolamento della Valle.

Il presente rapporto contiene i risultati dei lavori condotti dal 2010 a oggi nell'ambito della tappa relativa alle basi e presenta del dettaglio la procedura ideata per la realizzazione del progetto di sviluppo regionale (PSR) evidenziando i passi essenziali che garantiranno la sostenibilità del progetto.

Per raggiungere l'obiettivo principale descritto sopra, il PSR "Calanca Selvaggia" prevede le seguenti realizzazioni:

- Con il PSR "Calanca Selvaggia" si vuole in primo luogo aumentare il valore aggiunto dei prodotti caseari; il progetto principale prevede, infatti, l'edificazione di un caseificio in Valle. Il nuovo caseificio mira a una trasformazione razionale e locale e quindi alla generazione di valore aggiunto in Valle. Il carattere dimostrativo del caseificio permetterà di avvicinare il visitatore al processo di produzione.
- A pochi passi dal nuovo caseificio aprirà le sue porte al pubblico anche un'azienda esperienziale completando in modo ottimale l'offerta del caseificio.
- L'offerta turistica della Valle sarà arricchita da un caseificio d'alpeggio visitabile.

Per la realizzazione delle misure sopracitate (caseificio, azienda esperienziale e caseificio visitabile sull'Alpe Stabveder), è previsto un investimento di CHF 2.55 Mio. Considerando anche il contributo previsto per le opere di sistemazione di un ulteriore alpeggio (Alp Naucal) di CHF 132'000, i costi per la direzione del progetto, per l'implementazione dei canali di vendita esistenti e la creazione di nuovi canali e per altre misure logistiche per una cifra complessiva di CHF 0.61 Mio, l'investimento totale previsto per il progetto ammonta a CHF 3.297 Mio.

Com'è possibile intuire dalla distribuzione delle risorse nella pianificazione delle finanze, una sfida importante nell'ambito di questo progetto è l'instaurazione dei canali di vendita. In quest'ambito il progetto non parte da zero ma può appoggiarsi sia a una base preesistente, sia alla collaborazione con la Società cooperativa per la promozione e lo smercio di prodotti regionali del Moesano. La Società cooperativa, fondata nel marzo 2014, vuole favorire gli interessi professionali ed economici dei suoi membri e della regione attraverso la promozione e lo smercio comuni dei prodotti regionali del Moesano. La Società cooperativa promuove e commercializza i prodotti del Moesano e della Calanca in quattro mercati settimanali, in occasione di diversi eventi e all'interno del suo sito internet. Per raggiungere il volume di prodotti necessario, i prodotti del nuovo caseificio saranno integrati nell'offerta della Società cooperativa per la promozione e lo smercio di prodotti regionali del Moesano; le modalità di collaborazione sono descritte nell'accordo tra le due Società cooperative. Oltre ai canali di vendita della Società cooperativa per la promozione e lo smercio di prodotti regionali del Moesano, saranno instaurati legami con la gastronomia e le strutture di vendita al dettaglio della regione le quali, per quan-

tità, rappresentano i canali principali. Il PSR "Calanca Selvaggia" prevede inoltre l'intensificazione di altre collaborazioni già esistenti (Calatur, la fondazione Calanca delle esploratrici) e la creazione di sinergie con il Parc Adula.

I primi due anni saranno dedicati all'instaurazione dei canali di vendita e all'avviamento dell'attività. Durante questo periodo non si punterà ancora allo sfruttamento massimo delle capacità produttive per permettere l'instaurazione accurata e senza pressione dei canali di vendita. A causa dei costi fissi che graveranno comunque sull'esercizio economico già a partire dai primi anni di attività, dalla pianificazione del conto economico emerge, per questi anni, un risultato leggermente negativo. La sostenibilità è, invece, sempre garantita ammesso che saranno acquisite risorse finanziarie liquide supplementari (previste nel businessplan) per la fase di produzione iniziale. Durante i primi mesi gran parte del formaggio non sarà, infatti, ancora pronta per la vendita dal momento che deve maturare per un periodo di 1 a 6 mesi. Per questo motivo in questo periodo i costi supereranno notevolmente le entrate. Grazie all'ampliamento dei canali di vendita a partire dal quarto anno di attività con l'aumento delle entrate si comincerà a cogliere i frutti dello sforzo compiuto durante il periodo iniziale e l'azienda entrerà nella zona di guadagno.

Da un punto di vista di economia regionale il PSR "Calanca Selvaggia" gioca un ruolo fondamentale. Il caseificio rappresenta un acquirente affidabile per le aziende agricole della Valle garantendo allo stesso tempo la qualità dei prodotti finali e la commercializzazione a prezzi adeguati. In questo modo il progetto contribuisce al mantenimento dei posti di lavoro esistenti in particolare nel settore agricolo e parzialmente anche nel turismo. Il progetto ha sin d'ora dimostrato di creare delle prospettive per il futuro permettendo una continuità di ciò che è stato realizzato fino a oggi, uno sviluppo dei risultati raggiunti e un legame con altri progetti e intenzioni. Il proseguimento dell'attività da parte di generazioni giovani grazie alle prospettive create dal progetto, garantisce il mantenimento delle conoscenze regionali specifiche in Valle sulle quali sarà in seguito di nuovo possibile investire.

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Einführung .....</b>	<b>1</b>
1.1	Kontext des Projekts .....	1
1.2	Vorarbeiten .....	3
1.3	Zielsetzung der Grundlagenetappe .....	3
1.4	Das vorliegende Dokument .....	4
<b>2</b>	<b>PRE „Wildes Calancatal“: Massnahmen .....</b>	<b>5</b>
2.1	Übersicht .....	5
2.2	Die Käserei .....	7
2.2.1	Projektbeschrieb .....	7
2.2.2	Pläne .....	7
2.3	Der Erlebnisbauernhof .....	8
2.3.1	Projektbeschrieb .....	8
2.3.2	Pläne .....	9
2.4	Vorgesehene Massnahmen auf den Alpen .....	9
2.4.1	Die Alp Stabveder und die Alp Naucal – Teile des PRE .....	10
2.4.2	Exkurs: Alpnutzungskonzept „Visione Alpi 2030“ .....	11
2.5	Marketingmassnahmen .....	12
<b>3</b>	<b>Trägerschaft, Eigentumsverhältnisse und Zulieferer .....</b>	<b>13</b>
3.1	Trägerschaft des Gesamtprojektes .....	13
3.1.1	Überblick .....	13
3.1.2	Rechtliche Form .....	13
3.1.3	Organisation (Projektumsetzung) .....	14
3.1.4	Organisation (operativ) .....	15
3.1.5	Personal .....	16
3.1.6	Beteiligung der Landwirtschaft .....	17
3.2	Eigentumsverhältnisse .....	18
3.2.1	Käserei .....	18
3.2.2	Erlebnisbauernhof .....	18
3.2.3	Alp Stabveder .....	18
3.2.4	Weitere Alpen .....	18
3.3	Landwirtschaftliche Zulieferer .....	18
3.3.1	Milch .....	19
3.3.2	Andere Produkte .....	19
3.3.3	Touristische Dienstleistungen .....	19
<b>4</b>	<b>Marktanalyse .....</b>	<b>20</b>
4.1	Marktanalyse .....	20
4.1.1	Definition des Marktes .....	20
4.1.2	Analyse der Teilmärkte .....	21
4.1.3	Analyse der Umweltfaktoren .....	22
4.1.4	Konkurrenzanalyse .....	23
4.1.5	Analyse des Zwischenhandels .....	24
4.1.6	Eigene Produktion .....	24
4.1.7	Kooperationen (Partner) .....	24
<b>5</b>	<b>Vermarktungskonzept und Marketingmix .....</b>	<b>26</b>
5.1	Produkte .....	26
5.1.1	Leitlinien .....	26
5.1.2	Produkte .....	26

5.1.3	Dienstleistungen .....	27
5.2	Preispolitik .....	27
5.3	Vier Vertriebskanäle (Vermarktungskonzept).....	28
5.3.1	Besucherraum .....	28
5.3.2	Gastronomie, Detail- und Zwischenhandel .....	28
5.3.3	Märkte und Wochenmärkte .....	29
5.3.4	Internetshop .....	29
5.3.5	Menge und Preise pro Verkaufskanal .....	29
5.3.6	Zusammenarbeit mit Società cooperativa per la promozione e lo smercio di prodotti regionali del Moesano.....	30
5.3.7	Weitere Absatzmöglichkeiten.....	31
5.4	Kommunikation .....	31
5.5	Budget für das Marketing und die Projektleitung .....	32
<b>6</b>	<b>Finanzplanung .....</b>	<b>33</b>
6.1	Investitionsrechnung .....	33
6.1.1	Investitionsrechnung Käsereigenossenschaft .....	34
6.1.2	Investitionsrechnung Erlebnisbauernhof Azienda Pelegat .....	35
6.2	Operatives Geschäft Käsereigenossenschaft .....	36
6.2.1	Einnahmen Käsereigenossenschaft.....	36
6.2.2	Betriebskosten Käsereigenossenschaft.....	37
6.2.3	Operatives Geschäft Käsereigenossenschaft .....	39
6.3	Operatives Geschäft Erlebnisbauernhof Azienda Pelegat.....	43
6.4	Totalinvestition PRE „Wildes Calancatal“ .....	45
<b>7</b>	<b>Analyse: Regionalwirtschaftliche Wertschöpfung .....</b>	<b>46</b>
7.1	Direkte Regionale Wertschöpfung .....	46
7.2	Direkte und indirekte Beschäftigungswirkung .....	47
7.3	Bedeutung für das Mesolcina und das Calancatal .....	48
<b>8</b>	<b>Abläufe, Zeitplanung .....</b>	<b>50</b>
8.1	Zeitlicher Überblick Projektverlauf.....	50
8.1.1	Vorabklärungsphase.....	50
8.1.2	Grundlagenetappe .....	50
8.2	Kontakt zu den kantonalen Dienststellen.....	51
8.2.1	Amt für Landwirtschaft und Geoinformation (ALG) .....	51
8.2.2	Amt für Raumentwicklung Graubünden (ARE).....	52
8.2.3	Amt für Natur und Umwelt (ANU).....	52
8.2.4	Amt für Lebensmittelsicherheit und Tiergesundheit (ALT).....	53
<b>9</b>	<b>Risiken und Controllingkonzept.....</b>	<b>54</b>
9.1	Risiken .....	54
9.1.1	Investitionskosten.....	54
9.1.2	Operative Kosten .....	55
9.1.3	Erträge.....	55
9.1.4	Personelle Ressourcen .....	56
9.2	Controllingkonzept .....	57
9.2.1	Investitionskosten.....	57
9.2.2	Operative Kosten .....	57
9.2.3	Erträge .....	57
9.2.4	Personelle Ressourcen .....	57
<b>10</b>	<b>Quellen .....</b>	<b>59</b>

<b>11</b>	<b>Beilagen zum PRE „Wildes Calancatal“ .....</b>	<b>60</b>
<b>12</b>	<b>Anhang .....</b>	<b>63</b>
12.1	Details Investitionskosten .....	63
12.1.1	Investitionskosten Käsereigenossenschaft .....	63
12.1.2	Investitionskosten Erlebnisbauernhof Azienda Pelegat .....	64
12.1.3	Investitionskosten Alp Naucal .....	65
12.2	Operatives Geschäft Käsereigenossenschaft .....	66
12.3	Operatives Geschäft Azienda Pelegat .....	68
12.3.1	Einnahmen und Kosten Azienda Pelegat .....	68
12.3.2	Simulation Planerfolgsrechnung und Tragbarkeit Erlebnisbauernhof Azienda Pelegat	69

# **Abbildungen**

Abbildung 2-1:	Produktions- und Marketingmassnahmen der Käsereigenossenschaft Società Cooperativa Caseificio Val Calanca .....	6
Abbildung 2-2:	Standort Käserei in Bodio-Cauco .....	8
Abbildung 2-3:	Angebot Azienda Pelegat, Cauco.....	9
Abbildung 3-1:	Organisatorische Strukturen zur Umsetzung der Grundlagenetappe ....	14
Abbildung 3-2:	Organigramm der genossenschaftlichen Geschäftsstelle .....	15
Abbildung 5-1:	Geschäftsbereiche und Vermarktungskanäle Käsereigenossenschaft (ohne Agrotourismus Stabveder) .....	28
Abbildung 7-1:	Grundschema Regionalwirtschaft.....	46
Abbildung 7-2:	Direkte regionale Wertschöpfung durch Beschäftigung, Vorleistungsbezug und Einnahmen.....	47

# Tabellen

Tabelle 2-1:	Überblick zu den Alpen.....	11
Tabelle 3-1:	Aktuelle Personaldotation Società cooperativa Caseificio val Calanca .....	16
Tabelle 3-2:	Mitglieder Käsereigenossenschaft und interessierte.....	17
Tabelle 5-1:	Mengen und Preise pro Verkaufskanal .....	30
Tabelle 5-2:	Budget für Marketing- und Projektleitungstätigkeiten von 2016 bis 2020.....	32
Tabelle 6-1:	Investitionskosten Käsereigenossenschaft .....	34
Tabelle 6-2:	Finanzierungsplan und Investitionskosten Käsereigenossenschaft .....	34
Tabelle 6-3:	Finanzierung und Investitionskosten Azienda Pelegat .....	35
Tabelle 6-4:	Einnahmen Käsereigenossenschaft ab 5. Betriebsjahr .....	36
Tabelle 6-5:	Materialkosten Käsereigenossenschaft ab 5. Betriebsjahr .....	37
Tabelle 6-6:	Personalkosten Käsereigenossenschaft ab 5. Betriebsjahr.....	38
Tabelle 6-7:	Sonstiger Betriebsaufwand Käsereigenossenschaft ab 5. Betriebsjahr.....	39
Tabelle 6-8:	Erfolgsrechnung und Tragbarkeit Käsereigenossenschaft ab 5. Betriebsjahr.....	40
Tabelle 6-9:	Simulation Erfolgsrechnung und Tragbarkeit Käsereigenossenschaft bis 2021 .....	42
Tabelle 6-10:	Planerfolgsrechnung und Tragbarkeit Azienda Pelegat ab 5. Betriebsjahr .....	43
Tabelle 6-11:	Investitionskosten PRE „Wildes Calancatal“.....	45
Tabelle 6-12:	Finanzierung PRE „Wildes Calancatal“.....	45
Tabelle 7-1:	Beschäftigungswirkung des Projekts in der Region Mesolcina .....	48
Tabelle 7-2:	Beschäftigte im Projekt Wildes Calancatal.....	48
Tabelle 8-1:	Projektverlauf Wildes Calancatal.....	51
Tabelle 9-1:	Zusammenfassende Tabelle der Risiken und Massnahmen und der Controlling Massnahmen.....	58
Tabelle 12-1:	Investitionskosten Käserei .....	63
Tabelle 12-2:	Investitionskosten Alp Stabveder.....	64
Tabelle 12-3:	Investitionskosten Azienda Pelegat .....	64
Tabelle 12-4:	Investitionskosten Alp Naucal.....	65
Tabelle 12-5:	Einnahmen Käserei und Alp Stabvederab 5. Betriebsjahr .....	66
Tabelle 12-6:	Materialkosten ab 5. Betriebsjahr .....	67
Tabelle 12-7:	Einnahmen Azienda Pelegat ab 5. Betriebsjahr .....	68
Tabelle 12-8:	Betriebskosten Azienda Pelegat .....	68
Tabelle 12-9:	Simulation Planerfolgsrechnung und Tragbarkeit Azienda Pelegat bis 2021 .....	69

---

# **1 Einführung**

---

## **1.1 Kontext des Projekts**

Das Tal liegt nahe der Agglomeration Bellinzona und ist stark von Abwanderung betroffen. Lebten im Jahr 1850 rund 1'600 Einwohnerinnen und Einwohner im Tal, hat sich die Zahl bis 2010 halbiert (Lottenbach 2011). Das Tal ist bekannt für seine landschaftliche Schönheit mit den Trockenwiesen und -weiden, Auengebieten sowie Hoch- und Flachmooren von nationaler Bedeutung. Die Biodiversität ist dank extensiver Bewirtschaftung hoch (Lottenbach 2011). Die Wildheit und Unversehrtheit im Tal wird von Naturfreunden geschätzt. Über einen gewissen Bekanntheitsgrad verfügen der Sentiero Alpino Calanca, ein Höhenweg von St. Maria bis nach San Bernardino und die Via Alpina, welche von Triest über das Calancatal bis nach Monaco führt. Die Pfadfinderinnenstiftung mit ihren Lagern für Kinder und Jugendliche ist im Calancatal stark vertreten (Lottenbach 2011).

Das Calancatal setzt sich aus den acht Gemeinden Castaneda, Santa Maria in Calanca, Buseno, Arvigo, Braggio, Cauco, Selma und Rossa zusammen. Die Gesamtfläche beträgt 121 km<sup>2</sup>, wobei die Landwirtschaftsfläche (LN) einen Anteil von 8% hat (Betriebsdaten 2014, Amt für Landwirtschaft und Geoinformation (ALG) Kanton Graubünden). Zwei Drittel der Fläche sind Wald, der Anteil unproduktiver Flächen beträgt 35% (Arealstatistik, Bundesamt für Statistik 2004/09).

Neben den wenigen KMU-Betrieben und der öffentlichen Verwaltung ist die Landwirtschaft der wichtigste Arbeitgeber. Die Betriebe sind hauptsächlich kleinstrukturiert. Von den 246 ha LN des Tals befinden sich 68% in den mittleren Gemeinden Arvigo, Braggio, Cauco und Selma (Betriebsdaten 2014, Amt für Landwirtschaft und Geoinformation (ALG) Kanton Graubünden). In diesen Gemeinden befinden sich auch etwas grösser strukturierte Betriebe des Tals (Betriebsgrösse zwischen 10 und 20 ha). Im Calancatal gehört dieser Grössenklasse ca. ein Drittel der insgesamt 34 Betriebe des Tals an. In den Gemeinden, die sich am Anfang des Tals befinden, Castaneda und Santa Maria, weisen die Statistiken v.a. kleinere Betriebe aus (die mittlere Betriebsgrösse dieser Betriebe beträgt nur 2.5 ha); diese Kleinstbetriebe stellen auch ein Drittel der Betriebe des Tals dar, bewirtschaften aber nur 2% der gesamten LN.

Aufgrund der naturräumlichen Gegebenheiten wird die LN im Calancatal fast ausschliesslich als Grünfläche, Wiese oder Weide genutzt. Diese dienen als Futtergrundlage für die insgesamt 302 Grossviecheinheiten (GVE) des Tals, die knapp zur Hälfte aus Rindern bestehen. Für das Tal sind aber auch die Ziegen- (36% der GVE) und die Schafhaltung (13%) wichtig. Eine vollständige Strukturanalyse der Landwirtschaft im Calancatal ist in der Beilage nachzulesen.

Für die Milch- und Fleischverarbeitung gibt es keine gewerblichen Betriebe. Einige Landwirtschaftsbetriebe verarbeiten und vermarkten die Erzeugnisse eigenständig. Die vermarkteten Mengen sind klein, aber von hoher Qualität. Einige wenige Landwirt-

schaftsbetriebe sind im Agrotourismus aktiv. Obwohl die finanzielle Situation der Bergbetriebe eher ungünstig ist, wird das Produkt- und Dienstleistungsangebot nicht gebündelt vermarktet.

Im Calancatal liegen in den Bereichen regionale Spezialitäten und Agrotourismus Wertschöpfungspotenziale brach. Deren Erschliessung und Bündelung soll Einkommen sichern und neue Arbeitsmöglichkeiten schaffen. Um die Potenziale zu nutzen, ist eine Gesamtbetrachtung des Tals notwendig. Das bedingt ein Umdenken weg vom Einzelkämpfertum und hin zu einem gemeinschaftlichen Vorgehen (BDM M.B.H.). Das Projekt bezweckt deshalb, die Lücke in der Wertschöpfungskette Milch zu schliessen. Dazu soll eine Sennerei entstehen und die gesamte Kuh- und Ziegenmilch aus dem Calancatal sowie von einzelnen Produzenten aus dem angrenzenden Misox zentral verarbeitet werden. Das Angebot an regionalen Produkten wird ergänzt durch einen Erlebnisbauernhof auf einem Bergbetrieb und einem Bewirtungs- und Erlebnisprojekt auf einer Alp. Der Fokus für die Vermarktung liegt einerseits auf der Region mit ihren Einwohnern und Gästen, andererseits auf dem Export in die umliegenden Märkte.

Das Projekt zur regionalen Entwicklung PRE „Wildes Calancatal“ soll damit:

- einen Beitrag zur Erhöhung der regionalen Wertschöpfung leisten, indem neue Verdienstmöglichkeiten in Produktion (Milchproduzenten des Val Calanca, Alp Naucal), Verarbeitung (Käserei), Vermarktung und Agrotourismus (Azienda Pelegat) geschaffen werden.
- dem Aufbau der Marke „Wildes Calancatal“ mit modernen Vertriebsstrukturen für qualitativ hochwertige Nischenprodukte dienen (Zusammenarbeit mit der Vermarktsorganisation Società cooperativa per la promozione e lo smercio di prodotti regionali del Moesano).
- bestehende und neue agrotouristische Angebote vernetzen (Zusammenarbeit mit der Tourismusorganisation des Moesano).
- die Region auf einen Pfad der Erholung bringen, um die Abwanderung zu bremsen und jungen Menschen im Tal Perspektiven zu schaffen (das Gesamtprojekt).

Projektgebiet ist das ganze Calancatal einschliesslich der Alpen sowie dem Forstrevier Calancatal und einzelner Betriebe im angrenzenden Misox. Im Calancatal sollen möglichst alle landwirtschaftlichen Betriebe in das Projekt einbezogen werden, um im Markt gemeinsam auftreten zu können (BDM M.B.H.).

Ausführliche Informationen zum Calancatal, der Bevölkerungs- und Beschäftigungsentwicklung und den Potenzialen finden sich in den Arbeiten von Lottenbach (2011), der ETH (2012) und der BDM M.B.H. (2010-2011).

## **1.2 Vorarbeiten**

Das PRE „Wildes Calancatal“ ist aus privater Initiative entstanden. Die erste Projektskizze stammt von R. Hertzfeldt (BDM M.B.H), Projektbegleiter von 2009 bis 2012. Bei den Initianten handelt es sich vor allem um Personen aus der Landwirtschaft, die sich 2009 zur IG Val Calanca zusammenschlossen. Das PRE „Wildes Calancatal“ hat zum Ziel, Produkte der Region in Kombination mit agrotouristischen und kulturellen Angeboten zu fördern (Lottenbach 2011).

Die Chancen im Tal wurden 2011 von Katharina Lottenbach im Rahmen ihrer Bachelorarbeit „Projekte zur regionalen Entwicklung – Neue Chancen für die Alpwirtschaft?“ untersucht (Lottenbach 2011). 2012 klärten Studierende der ETH im Rahmen einer interdisziplinären Arbeitswoche die Potenziale einer Käserei mit integrierter Metzgerei und deren Marktpotenziale ab (ETH 2012). Die zwei Arbeiten bildeten die Basis zur Abschätzung der Potenziale im Tal und der Skizzierung der möglichen Projekte, die zur Inwertsetzung der regionalen Erzeugnisse und Dienstleistungen realisiert werden sollen. Um die fachliche und finanzielle Unterstützung zu sichern, wurde die Projektskizze, eine sogenannte Vorabklärung, 2010 beim BLW als „Projekte zur regionalen Entwicklung“ eingereicht (Hertzfeldt 2010). Die Unterstützung beinhaltet Beiträge für eine fachliche Begleitung auf dem Weg von der ersten Idee bis zur Umsetzungsreife des Projekts. Die Vorabklärung wurde vom BLW im gleichen Jahr gutgeheissen. Nach einer ersten Einschätzung der Budgetkosten für die Realisierung stellte sich ein Jahr später auch das Amt für Landwirtschaft und Geoinformation des Kantons Graubünden (ALG) hinter das Projekt. Nach weiteren Abklärungen mit dem BLW im Jahr 2013 wurde entschieden, dass aus Kostengründen auf die Milchverarbeitung fokussiert und vorerst auf die Errichtung der Räumlichkeiten zur Fleischverarbeitung verzichtet wird.

Als weiterer Schritt wird in der sogenannten Grundlagenetappe das Projekt weiter konkretisiert.

## **1.3 Zielsetzung der Grundlagenetappe**

Ziel der Grundlagenetappe ist die Konkretisierung des Projekts und die Abstimmung der einzelnen Projektbestandteile. Zusätzlich bilden die Erarbeitung der Massnahmen und des Vermarktungskonzepts aufgrund einer sorgfältigen Situationsanalyse, einer detaillierten Finanzplanung, einer konkreten Zusammenstellung der Trägerschaft sowie einer vertraglich organisierten Zusammenarbeit zwischen den Akteuren die Stärken und Qualitäten des PSR. Diese und die dadurch geförderten Produkte und Dienstleistungen ermöglichen es der Zielgruppe, das Projekt klar und positiv von anderen Projekten zu unterscheiden.

Die einzelnen Komponenten werden in Form von Businessplänen konkretisiert, die Strukturen zur Realisierung ausgewiesen, das Vermarktungskonzept dargelegt. Die Ergebnisse der Grundlagenetappe werden im vorliegenden Bericht festgehalten, auf dessen Basis zwischen dem Projektträger, dem Bund und dem Kanton eine Vereinbarung

bezüglich der Finanzierungsbeiträge geschlossen und das Projekt zur Umsetzung freigegeben wird.

## **1.4 Das vorliegende Dokument**

Der vorliegende Bericht ist das Ergebnis der Grundlagenetappe. Der Bericht bietet Überblick über die einzelnen Projektbestandteile und die dazu erarbeiteten Grundlagen.

In Kapitel 2 werden die einzelnen Projektbestandteile erläutert und die erarbeiteten Grundlagen ausgewiesen. Kapitel 3 verschafft einen Überblick, wie das Projekt organisiert ist, wer die Träger des Projekts sind und wie die Aufgabenteilung in der operativen Umsetzung vorgenommen wird. Die Rolle der einzelnen Beteiligten und der beteiligten Branchen im Tal werden aufgezeigt. Kapitel 4 konzentriert sich auf die Marktanalyse und Kapitel 5 auf das Vermarktungskonzept und den Marketingmix. In Kapitel 6 sind die Businesspläne zum Projekt beschrieben. In Kapitel 7 wird eine Analyse der Wertschöpfung in Form von Arbeitsplätzen, die das Projekt im Tal auslöst, vorgenommen. Kapitel 8 zeigt auf, in welchem Zeitrahmen das Projekt realisiert wird und welche öffentlichen Institutionen involviert sind. Es wird eine Finanzplanung bis Ende 2020 vorgenommen. In Kapitel 9 werden schliesslich die Risiken des Projekts aufgezeigt und wie das Controlling über den Projektverlauf vorgenommen werden soll.

---

## **2 PRE „Wildes Calancatal“: Massnahmen**

---

### **2.1 Übersicht**

Die im Folgenden beschriebenen Massnahmen bilden die Grundlagen, um die Herstellung und den Vertrieb der landwirtschaftlichen und agrotouristischen Produkte und Dienstleistungen im Calancatal aufeinander abzustimmen. Die neu zu erstellende Käserei zielt auf eine rationelle, lokale Verarbeitung und damit höhere Wertschöpfung im Tal ab. Der Produktionsprozess wird für Besucherinnen und Besucher erlebbar gemacht und mit einem Erlebnisbauernhof sowie einer besuchbaren Alpkäserei in ein agrotouristisches Angebot eingebettet.

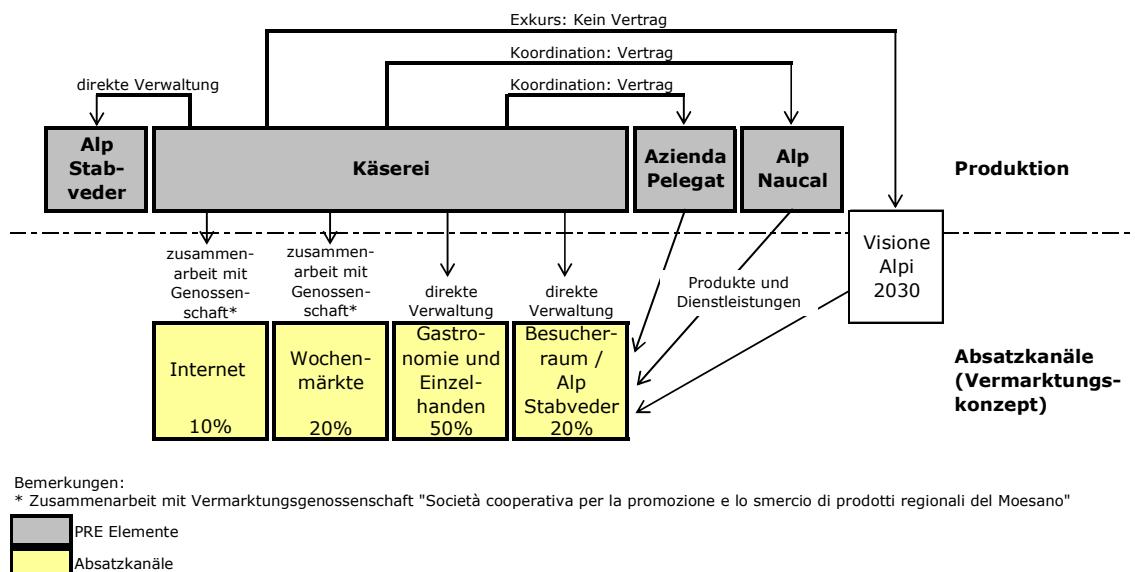
Die Kosten und die Finanzierung der Einzelprojekte sind im Kapitel 6.1 vollständig beschrieben.

Die Struktur des Projektes ist in der Abbildung 2-1 dargestellt. Die neue Käserei ist der Hauptbestandteil des Projektes. Die Käsereigenossenschaft Società cooperativa caseificio Val Calanca (vgl. 3.1 Trägerschaft des Gesamtprojektes) kümmert sich um die Umsetzung der Massnahmen; über die Käserei wird die Alp Stabveder betrieben und die Infrastrukturverbesserungen und -erweiterungen des Erlebnisbetriebes „Azienda Pelegat“ und der Alp Naucal koordiniert.

Die Dienstleistungen und Produkte werden über vier Absatzkanäle vermarktet. Eine Internetplattform sowie ein Marktwagen werden zusammen mit der Vermarktungsgenossenschaft Società cooperativa per la promozione e lo smercio di prodotti regionali del Moesano betrieben. Weitere Absatzkanäle sind die Gastronomie (hauptsächlich „Grotti“ im Misox und im benachbarten Tessin, die traditionell lokale Spezialitäten auf der Speisekarte führen, insbesondere auch Käse), der Einzelhandel, der Besucherraum der Käserei und die Alp Stabveder. Die Absatzkanäle werden im Kapitel 5.3 detailliert beschrieben.

Weitere Alpen des Calancatals werden nicht im PRE „Wildes Calancatal“ einbezogen. Ein in diesem Bericht zur Vollständigkeit als Exkurs beschriebenes Alpennutzungskonzept namens „Visione Alpi 2030“ wird unabhängig vom PRE aufgestellt.

**Abbildung 2-1: Produktions- und Marketingmassnahmen der Käsereigenossenschaft  
Società Cooperativa Caseificio Val Calanca**



## 2.2 Die Käserei

### 2.2.1 Projektbeschrieb

Der Neubau eines multifunktionalen Gebäudes mit einer Käserei, einem Besucherraum mit Shop und einer Tourismusinformation ist das Kernstück des Projekts. Die Käserei ermöglicht die Verarbeitung der regionalen Kuh-, Ziegen- und Schafmilch an einem zentralen Standort. Schwerpunkt der Produktion liegt auf Frisch- und Halbhartkäse aus Ziegenmilch. Die Milch wird hauptsächlich von den landwirtschaftlichen Betrieben im Calancatal und im Misox geliefert, der kleinere Teil stammt von den Alpen (vgl. Kapitel 3.3.1). Die zentrale Verarbeitung führt zu einer Entlastung der bestehenden Produktionsbetriebe und gewährleistet den Qualitätsstandard. Mit dem Reifekeller können die Besonderheiten des Käses aus dem Calancatal hervorgehoben werden und durch die höheren Lagerkapazitäten länger reifen.

Neben der Produktion ist die Nutzung des touristischen Potenzials der Käserei ein wichtiger Aspekt. Im Neubau ist ein Besucherraum vorgesehen, durch dessen Glasscheibe die Käseverarbeitung beobachtet werden kann. Die Produkte können vor Ort degustiert werden. Im integrierten Shop werden lokale Produkte und Souvenirs aus dem Tal angeboten. Die Räumlichkeiten werden gleichzeitig für die Administration der Käserei genutzt. Der Besuch der Käserei kann mit einem Besuch auf dem nahe gelegenen Erlebnisbauernhof (vgl. Kapitel 2.3) sowie einer Demonstration der traditionellen Käseherstellung auf der Alp Stabveder (vgl. Kapitel 2.4.1) abgerundet werden.

Die Massnahme wurde 2012 anlässlich einer interdisziplinären Arbeitswoche der Studiengänge Agrarwissenschaften und Lebensmittelwissenschaften der ETH<sup>1</sup> eingehend analysiert (vgl. Beilage).

### 2.2.2 Pläne

#### *Standort*

Für die Standortfindung wurden die Behörden im Calancatal beigezogen. Der Gemeindepräsident von Cauco beurteilte die Eignung möglicher Standorte vor Ort. Die Wahl fiel schliesslich auf ein Gelände unmittelbar an der Kantonshauptstrasse nach der Ortsausfahrt von Bodio-Cauco von wo aus das zweistöckige Käsereigebäude gut sichtbar ist (vgl. Abbildung 2-2). Auf dem Gelände existiert bereits ein Parkplatz, der für die Käserei genutzt werden darf. Neben dem bestehenden Parkplatz stellt die Kirchgemeinde, Eigentümerin des angrenzenden Geländes, weiteren Raum für die Erstellung von Parkplätzen zur Verfügung. Die beiden Parkplätze sind optimal gelegen und von der Strasse her einfach anzufahren. Das Gelände weist neben seiner Lage weitere Vorteile auf, die Synergien mit dem Käsereibetrieb zulassen. Unweit des Standorts findet sich die Pfadfinderinnenstiftung Calancatal mit ihren ganzjährigen Aktivitäten sowie der Erlebnisbauernhof, der einen integralen Bestandteil des PRE bildet. Die Angebote der Käserei und

---

<sup>1</sup> ETH 2012. Bericht Projekt 5: Käserei Calancatal. Interdisziplinäre Arbeitswoche 2012, Landquart, der Studiengänge Agrarwissenschaften und Lebensmittelwissenschaften.

des Erlebnisbauernhofes werden synergetisch vermarktet werden. Des Weiteren führt der geplante Talweg der Via Storia in der Nähe der Käserei vorbei. Das Angebotsbündel trägt dazu bei, das Erlebnis im Calancatal und seine Attraktivität zu steigern.

*Abbildung 2-2: Standort Käserei in Bodio-Cauco*



Bemerkungen:

Bild links: Katasterplan. Bild Mitte: Ansicht von der Kantonsstrasse, hinter den Parkplätzen liegt das Baugelände. Bild rechts: Ansicht in Richtung Kantonsstrasse auf das Baugelände.

### *Pläne*

Die Käserei verfügt über einen Empfangsbereich für die Besucher, eine Tourismusinformation und einem Shop. Um zu garantieren, dass die Verarbeitungs- und Reiferäume der Käserei die Anforderungen an den Verarbeitungsstandard erfüllen, wurde von der ETH eine erste Analyse vorgenommen (vgl. Beilage ETH 2012), die von Walter Bigler, Fachmann für Käsereienrichtungen, präzisiert wurde. Die Architektur wurde in Zusammenarbeit mit der IG Val Calanca mit dem Architekten Ivano Fasani entworfen. Im Vordergrund stand ein Bau von hoher Funktionalität, der aber auch die landschaftliche Umgebung berücksichtigt und für Besucherinnen und Besucher einladend wirkt. Die Pläne sowie der Vertrag über die Parzellennutzung befinden sich in der Beilage.

## **2.3 Der Erlebnisbauernhof**

### **2.3.1 Projektbeschrieb**

Der Hof Pelegat der Familie Rigonalli in Cauco soll Jugendlichen und Erwachsenen einen Einblick in das Leben und Wirken der Bauern im Calancatal geben und lädt zum Miterleben ein. Neben der aktiven Mitarbeit auf dem Hof wird die landwirtschaftliche Produktion und Verarbeitung auch mit didaktischen Hilfsmitteln, darunter z.B. Lehrpfaden, Fotoläufen, Kochen mit Zutaten aus der Natur, vermittelt (vgl. Abbildung 2-3). Der Schwerpunkt liegt auf den für die Berglandwirtschaft typischen Erzeugnissen wie beispielsweise dem Holzofenbrot, das auf dem Hof hergestellt wird. Weiter bereichern die Freilandschweinehaltung und im Alpsommer die Ziegenherde den Besuch. Durch die direkte Nähe zur Käserei kann der Weg der Milch bis zum Käse mitverfolgt werden.

*Abbildung 2-3: Angebot Azienda Pelegat, Cauco*

- \* wozu gibt es Bauernhöfe
- \* aktives Mitmachen und Ausprobieren
- \* heuen, holzen, roden
- \* wo wohnen die Tiere - was fressen sie?
- \* vom Ei zum Huhn!
- \* von der Kuh zum milkyway
- \* woher kommen unsere Lebensmittel?
- \* kulinarisch verwöhnt werden
- \* wie wird Korn zu Brot?
- \* vom Himbeeren zur Confi
- \* Lebensraum Calancatal
- \* einst – heute

Zielpublikum      Schulen  
Familien  
Tagestouristen

Kooperationen      Pfadi Stiftung Calanca  
Bottega vecchia  
calatur  
Arbeitsgemeinschaft Lasciallo



Weiter soll mit anderen in der Natur und Didaktik tätigen Organisationen zusammengearbeitet werden. Die Natur wird interessierten Jugendlichen und Erwachsenen beispielsweise durch die Mitarbeit in der Landschaftspflege aber auch mit didaktischen Hilfsmitteln näher gebracht. Ziel ist, die verschiedenen Initiativen auf dem Gemeindegebiet Cauco in einer gemeinsamen Aktivität zu bündeln.

Das Leitbild des Erlebnisbauernhofs und ein Projektbeschrieb befinden sich in der Beilage.

### 2.3.2 Pläne

Ein Lageplan des Erlebnisbauernhofes mit Bezeichnung der Eingriffe liegt bei.

## 2.4 Vorgesehene Massnahmen auf den Alpen

Auf den Alpen des Calancatsals werden vor allem Ziegen, teilsweise auch Rinder, Milch- und Mutterkühe gehalten. Die Alpbetriebe werden seit jeher traditionell bewirtschaftet (Lottenbach 2011). Die Qualität des Alpkäses variiert von Alp zu Alp und ist teilweise von sehr hoch. Der erhebliche Arbeitsaufwand, verursacht durch die teilweise veralteten oder fehlenden Infrastrukturen, wird durch den Käsepreis nicht gedeckt. Die Alpbewirtschaftung ist daher stark von den Sömmerrungsbeiträgen abhängig und davon, qualifiziertes Personal zu finden. Die meisten Alpbetriebe sind nur rudimentär erschlossen. Sanitäre Infrastrukturen fehlen oder sind mangelhaft. Die personellen Kapazitäten sind gerade ausreichend, um die Behirtung und Verkäsung zu ermöglichen. Eine weitere alptouristische Nutzung ist unter den aktuellen Gegebenheiten kaum möglich.

Um die Alpbewirtschaftung langfristig aufrecht zu erhalten, werden einerseits im Rahmen dieses PRE auf zwei Alpen (Alp Stabveder und Naucal) dringliche Infrastrukturverbesserungen durchgeführt. Die Investitionen gewährleisten, dass die Alpen weiterhin produktiv bleiben und gesetzliche Bestimmungen eingehalten werden können. Vor allem

sind die Alpen eine weitere Stütze für die Käsereigenossenschaft und deren Produkte und Dienstleistungen massgeblich für das Vermarktungskonzept.

Gleichzeitig werden für alle Alpen des Calancatals längerfristige Überlegungen zur Gesamtnutzung der Alpen gemacht (Alpnutzungskonzept „Visione Alpi 2030“, vgl. Kapitel 2.4.2) Dieses Projekt wird hier zur Vollständigkeit aufgeführt, ist jedoch nicht Bestandteil des PRE „Wildes Calancatal“.

#### **2.4.1 Die Alp Stabveder und die Alp Naucal – Teile des PRE**

##### **Alp Stabveder**

Die Alp Stabveder der Gemeinde Arvigo ist gut über eine Zufahrtsstrasse erreichbar. Sie verfügt über eine rudimentär eingerichtete Küche, eine grosse Terrasse mit Steintisch, verhältnismässig viel ebene Fläche um die Gebäude und damit über ideale Platzverhältnisse für die Durchführung grösserer Anlässe, wie sie in der Vergangenheit bereits öfters für bis zu 80 Gäste durchgeführt wurden. Der gute Zustand der Gebäude ist optimal, um eine agrotouristische Nutzung aufzubauen. Neben regelmässigen Anlässen ist ein vorerst sehr einfaches Angebot vorgesehen.

Auf der Alp sollen hauptsächlich Milchziegen gehalten werden (Normalbestossung 55 GVE zusammen mit Alp Rossiglion). Die mit einem mobilen Melkstand gewonnene Milch wird täglich zur neuen Käserei abgeführt werden. Weitere Informationen können dem Überblick im Anhang (Tabelle 12-2) entnommen werden.

Es sind keine Neubauten notwendig sondern nur minimale Anpassungen für Übernachtungen im Stroh und für die solare Stromversorgung. Die Koordination des Umbaus auf der Alp Stabveder wird von der Käsereigenossenschaft betrieben; die Kosten der Anpassungen auf der Alp sind daher gemeinsam mit den Kosten für die Käserei verzeichnet. Die Gesamtkosten werden gemäss Tabelle 6-2 finanziert. Um eine betriebswirtschaftlich optimale Kleinviehhaltung durchzuführen, wird ein mobiler, autonom funktionierender Melkstand angeschafft, der allenfalls auch auf anderen Alpen zum Einsatz kommen kann. Aufgrund der grossen und halboffenen Stallanlagen der Alp Stabveder kann der Melkstand, der auch über einen zerlegbaren Tierunterstand verfügt, sowohl im Stall als auch im freien Gelände eingesetzt werden. Bei einer möglichen Normalbestossung der beiden Alpen Stabveder und der angrenzenden Alp Rossiglion von 55 GVE wird mit einer Bestossung von mindestens 150 Ziegen gerechnet. Der Melkstand soll daher auf ca. 250 Tiere ausgelegt sein. Für die tägliche Abführung der Milch wird ein Geländefahrzeug mit Milchtransportanhänger eingesetzt.

##### **Alp Naucal**

Auf der Alp Naucal wird seit mehreren Jahren qualitativ hervorragender Ziegenkäse hergestellt, der bisher direkt vermarktet wurde. Die Raumaufteilung - kein direkter Zugang zum Kühlraum - die mangelnden Sanitären Einrichtungen - Brunnen als Waschgelegenheit - sowie eine fehlendes Abwasserkonzept stellen für die jährliche Sicherstellung der Qualität und vor allem für ein effizientes Arbeiten eine grosse Herausforderung dar.

Mit einigen Anpassungen soll ein effizientes Arbeiten und die Einhaltung der Gewässerschutzrichtlinien gewährleistet werden.

Genauere Pläne für die vorgesehenen dringlicheren Sanierungen auf der Alp Naucal sind dem Bericht beigelegt; die dazugehörigen Investitionskosten sind in der Tabelle 12-4 im Anhang aufgeführt.

#### **2.4.2 Exkurs: Alpnutzungskonzept „Visione Alpi 2030“**

Das Alpnutzungskonzept „Visione Alpi 2030“ ist nicht Bestandteil des PRE „Wildes Calancatal“, wird aber zur Vollständigkeit trotzdem als Exkurs in diesem Bericht beschrieben.

Zu folgenden weiteren Alpen des Calancatals braucht es längerfristige Überlegungen in Form eines Alpnutzungskonzepts „Visione Alpi 2030“.

*Tabelle 2-1: Überblick zu den Alpen*

<b>Hauptalpen</b>	<b>Eigentümer (Gem.)</b>	<b>Pächter</b>	<b>Aktuelle Nutzung / Nutzung mit anderen Alpen</b>
Stabveder*	Arvigo	Kässereigenossenschaft Calancatal	- Mutterkühe, Esel, Ziegen - Nutzung gemeinsam mit Alp Rossiglion
Naucal*	Castaneda	Consorzio	- Ziegenhaltung - Produktion Ziegenkäse
Cascinarsa	Rossa	Consorzio	- Rinderweide - Nutzung gemeinsam mit Alp Stabiorel und Alp Remia
Stabiorel	Braggio	Consorzio	- Kuh- und Ziegenhaltung - Produktion Kuh- und Ziegenkäse
Remolasch	Rossa	Consorzio	- Beweidung mit Ziegen/Schafen
<b>Weitere Alpen</b>			
Rossiglion	Selma	Alfio Tamò	- Nutzung gemeinsam mit Alp Stabveder
Piöv di Fuori, Piöv di Dent	Arvigo		
Remia	Sta. Maria	Consorzio	- Rinderweide zu Stabiorel
Revi	Cauco	Privat	- Mutterkühe - Nutzung gemeinsam mit Alp Alögna
Alögna	Rossa		- Nutzung gemeinsam mit Alp Revi
Di Fora	Braggio	ASAC	- Höhenweg
Aion			
Ocola			
Arbeola			
Trescolmen			
Calvaresc Desora			

Bemerkungen:

\* siehe Kap. 2.4.1

Zur Erstellung des Alpnutzungskonzepts werden in einem ersten Schritt die vorhandenen Potenziale der Alpen betrachtet. Berücksichtigt werden Aspekte wie Bestossungskapazitäten, Infrastrukturen, Produktionseffizienz, Futtergrundlage, etc. Die Alpen werden einzeln wie auch in ihrer Gesamtheit betrachtet, um synergetische Nutzungen, beispielsweise bezüglich der Infrastrukturen, feststellen zu können. Die Alpen werden teilweise bereits gemeinsam genutzt (vgl. Tabelle 2-1). In einem weiteren Schritt werden verschiedene Nutzungsvarianten im produktiven und touristischen Bereich auf ihre Wirtschaftlichkeit geprüft. In diesen Schritt fliessen auch Betrachtungen zu den Synergiepotenzialen mit weiteren Angeboten im Tal und den angrenzenden Regionen ein. Neben der Käserei sind dies der Parc Adula oder der geplante, familienfreundliche Wanderweg entlang der Alpen. Das Nutzungskonzept wird zusammen mit erfahrenen Fachkräften und einer Begleitgruppe aus dem Calancatal erstellt. Die Begleitgruppe setzt sich aus den Eigentümern der Alpen, Vertretern der Behörden und den Akteurinnen und Akteuren im Tal zusammen.

## 2.5 Marketingmassnahmen

Für die Vermarktung der Produkte und Dienstleistungen der Käserei, der Alp Stabveder und des Erlebnisbauernhofes Azienda Pelegat werden Kooperationen mit der Gastronomie (insbesondere „Grotti“ der Region) und dem Detailhandel aufgebaut. Ziel ist, Synergiepotenziale mit Organisationen zu suchen, die in der Vermarktung regionaler Spezialitäten sowie agrotouristischer Angebote etabliert sind.. Gleichzeitig wird eng mit der Vermarktungsgenossenschaft Società cooperativa per la promozione e lo smercio di prodotti regionali del Moesano zusammengearbeitet (vgl. Kapitel 5.3.6).

Die Grundlagen der Marketingmassnahmen inklusive einer Marktanalyse (vgl. Kapitel 4) wurden von den Studiengängen Agrar- und Lebensmittelwissenschaften der ETH<sup>2</sup> anlässlich der interdisziplinären Arbeitswoche 2012 erarbeitet. Der entsprechende Bericht liegt bei.

---

<sup>2</sup> ETH 2012. Bericht Projekt 5: Käserei Calancatal. Interdisziplinäre Arbeitswoche 2012, Landquart, der Studiengänge Agrarwissenschaften und Lebensmittelwissenschaften.

---

## **3 Trägerschaft, Eigentumsverhältnisse und Zulieferer**

---

### **3.1 Trägerschaft des Gesamtprojektes**

#### **3.1.1 Überblick**

Um das PRE „Wildes Calancatal“ in der Region optimal zu verankern, wurde 2009 die IG Val Calanca gegründet. Für die weitere Umsetzung der Grundlagenetappe wurde am 27. März 2013 die Käsereigenossenschaft Società cooperativa Caseificio Val Calanca gegründet. Die Genossenschaft ist Trägerin des PRE „Wildes Calancatal“. Sie hat folgende Ziele (Zweckartikel in den Statuten):

- Umsetzung der einzelnen Massnahmen (vgl. Kapitel 2.1) zur Förderung der landwirtschaftlichen Produktion, des agrotouristischen Angebots und deren Vermarktung mit dem Ziel, die Wertschöpfung im Tal zu erhöhen und Arbeitsplätze zu schaffen
- Koordinierung der Massnahmen
- Management und Geschäftsleitung der Käsereigenossenschaft, inkl. Vermarktung
- Koordinierung mit Alpen

#### **3.1.2 Rechtliche Form**

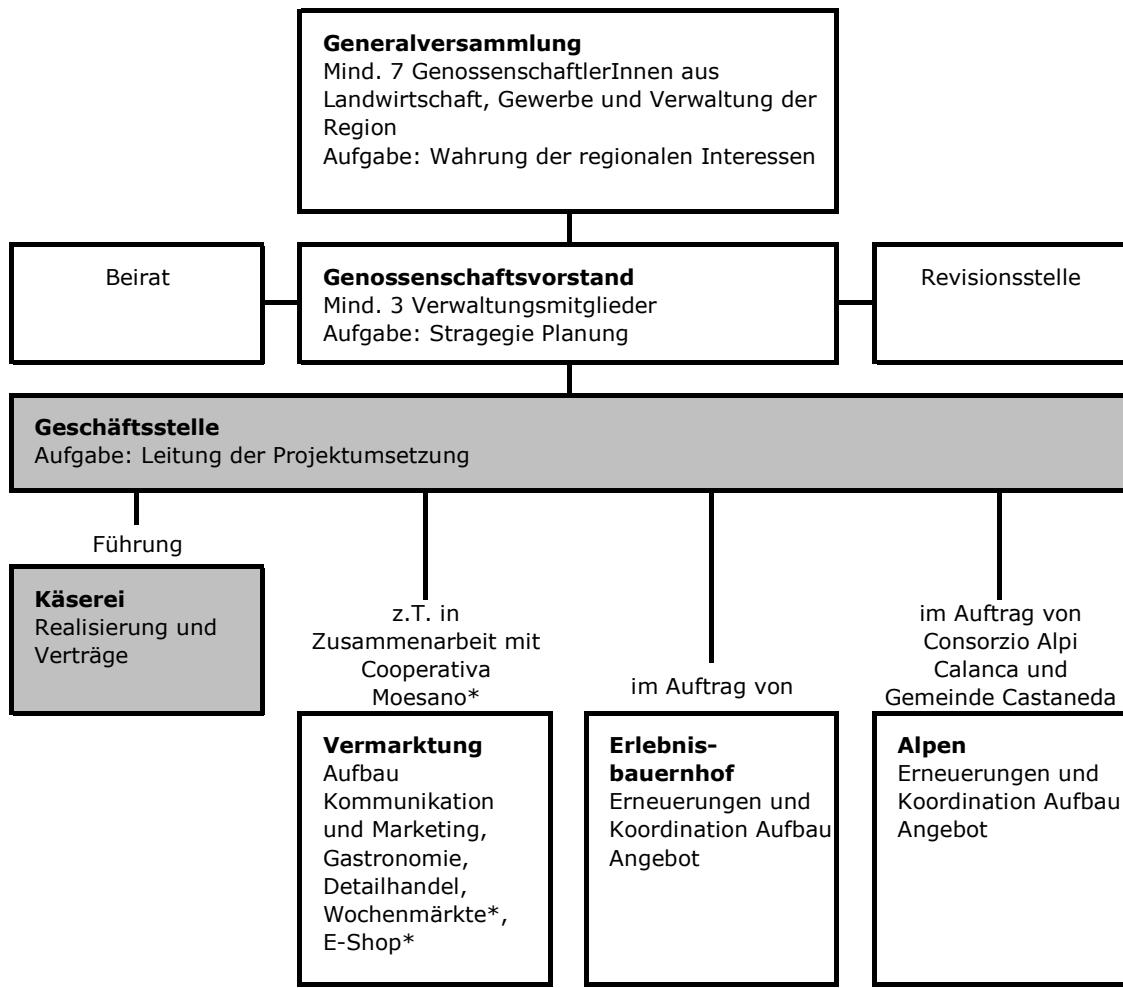
Als rechtliche Form wurde die Genossenschaft gewählt. Die Genossenschaft gewährleistet die Verankerung des PRE in der Region (Mitspracherecht) und, dass die geschaffene Wertschöpfung im Calancatal bleibt (Transparenz). Es wird auf eine ausgewogene Zusammensetzung aus der Landwirtschaft, der Verwaltung, dem Gewerbe und Fachleuten des Calancatals geachtet. Der Vorstand wird mit Personen, die sich bisher in der IG Val Calanca engagiert haben, besetzt.

Die Statuten der Käserei sind diesem Bericht beigelegt; das Organigramm wird in Kapitel 3.1.4 erläutert. Ein Auszug des Handelsregistereintrags wird später dem Projektdossier beigelegt.

### 3.1.3 Organisation (Projektumsetzung)

Die Umsetzung der geplanten Massnahmen im PRE „Wildes Calancatal“ wird durch die Geschäftsführung der Käserei sichergestellt (vgl. Abbildung 3-1). Die fachliche Begleitung wird durch Experten aus der Beratung, der Planung und dem technischen Bereich sichergestellt. Die Zusammensetzung des operativen Stabs entspricht dem Stand März 2014 und kann sich während des Projektverlaufs ändern. Nachfolgend werden die Aufgaben der Geschäftsstelle beschrieben.

*Abbildung 3-1: Organisatorische Strukturen zur Umsetzung der Grundlagenetappe*



Bemerkungen:

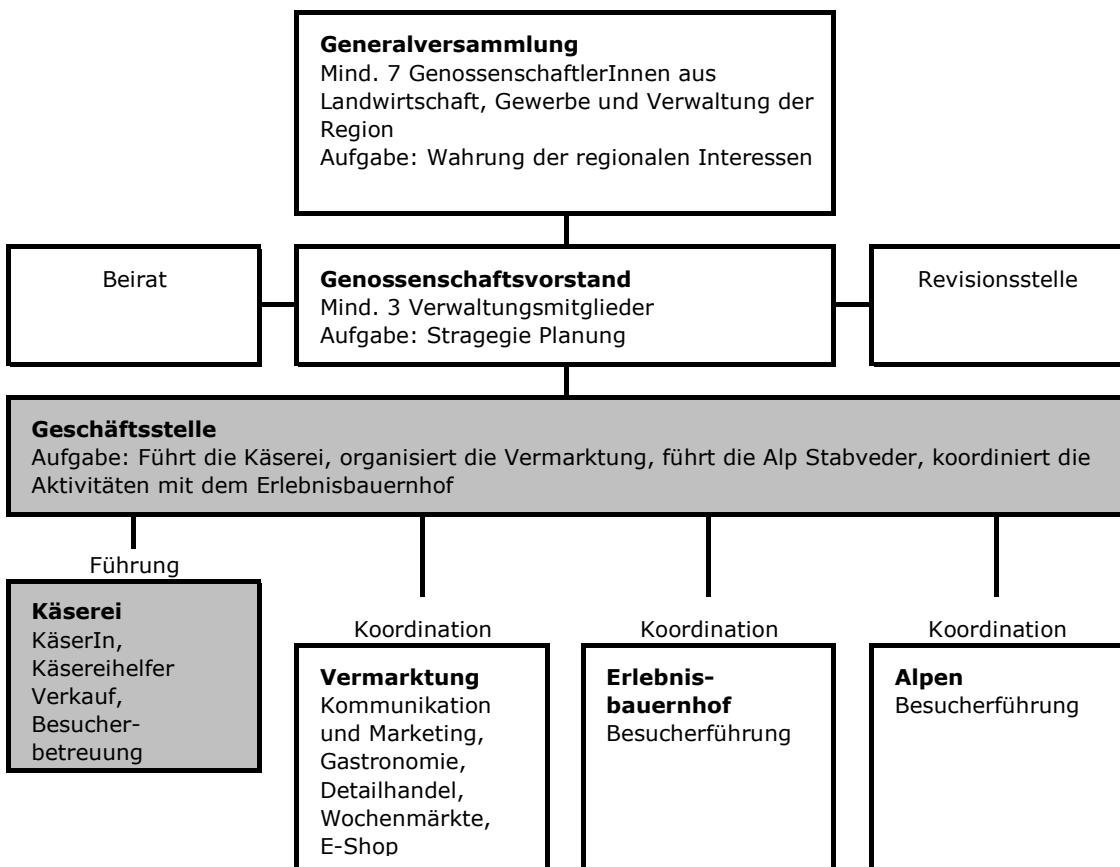
\* Zusammenarbeit mit Vermarktungsgenossenschaft "Società cooperativa per la promozione e lo smercio di prodotti regionali del Moesano"

Die Geschäftsstelle leitet die Projektumsetzung. Die Realisierung und Organisation der Käserei werden direkt von der Geschäftsstelle der Genossenschaft geleitet. Ebenso die Kommunikation, das Marketing und der Aufbau der Vermarktung mit der Gastronomie und dem Detailhandel. Die Vermarktung durch die Wochenmärkte und dem E-shop wird in Zusammenarbeit mit der Società cooperativa per la promozione e lo smercio di prodotti regionali del Moesano aufgebaut.

### 3.1.4 Organisation (operativ)

Die strategischen Entscheide der Käsereigenossenschaft Calancatal werden von der Geschäftsstelle getragen und ausgeführt (vgl. Abbildung 3-2). Nachfolgend werden die Aufgaben der Geschäftsstelle und der einzelnen Bereichen beschrieben.

Abbildung 3-2: Organigramm der genossenschaftlichen Geschäftsstelle



Die Geschäftsstelle führt die Käserei und koordiniert den reibungslosen Ablauf der Vermarktung, des Erlebnisbauernhofs und der Alpen. Sie kümmert sich um die Angebots- und Preisgestaltung, trifft Vereinbarungen mit den Lieferanten und stellt die Erledigung aller personellen und administrativen Aufgaben sicher. Die Geschäftsstelle ist mit 1 bis 2 Personen besetzt (Teilpensen, um alle fachlichen Qualifikationen abdecken zu können).

Die Käserei erstellt aus der angelieferten Milch vor allem Frisch-, Halbhart- und Hartkäse. Sie garantiert eine einwandfreie Qualität und entwickelt die Produktpalette weiter. Es wird eine Vollzeit- und eine Teilzeitstelle (max. 160%) geschaffen, die mit berufserfahrenen Personen besetzt werden.

Die Vermarktung erfolgt über verschiedene Kanäle und bedarf deshalb mehrerer Aufgabenbereiche.

Die erste Tätigkeit umfasst den Ladenverkauf, die Betreuung der Besucherinnen und Besucher, die Präsentation der Schauküche und die Touristeninformation. Diese Tätigkeiten sollen in der Regel von der Geschäftsstelle wahrgenommen werden. Es ist aller-

dings vorstellbar, dass die Geschäftsstelle durch eine Hilfskraft an der Verkaufsfront unterstützt wird. Der Aufwand für diese Hilfskraft wird dann allerdings von den für die Geschäftsstelle vorgesehenen Ressourcen abgezogen.

Eine weitere Tätigkeit besteht in einer fachlichen, personellen und finanziellen Unterstützung der Vermarktungsgenossenschaft Società cooperativa per la promozione e lo smercio di prodotti regionali del Moesano für die Marktfahrten (siehe Vereinbarungsentwurf). Es sollen regelmässig Märkte besucht aber auch unregelmässige Einsätze bei Passmärkten und sonstigen Events geleistet werden, um die Produkte und Dienstleistungen aus dem Calancatal zu präsentieren und zu verkaufen. Die Beteiligung richtet sich nach dem Aufwand an Fahrten und ist saisonal angepasst. Gleiches gilt für den Internetverkauf, den die Vermarktungsgenossenschaft aufbaut und an welchem sich die Käsereigenossenschaft fachlich, personell und finanziell beteiligt. Die hierfür benötigten Ressourcen sind spezifisch bei den Marketingkosten aufgeführt.

Der Erlebnisbauernhof wird von der Familie Rigonalli betreut, die das Angebot bereitstellt und die Führungen für Gruppen und Familien übernimmt.

Die Alpen werden vom Alpmanager betreut (vgl. Käserei), der auch die Besucherführungen von der Käserei zur Alp und zurück vornimmt.

### 3.1.5 Personal

In der Tabelle 3-1 sind die vorgesehenen Personen für jede der oben beschriebenen Funktionen abgebildet. Die Personen gelten sowohl für die Projektphase (vgl. Abbildung 3-1) wie auch für die operative Phase (vgl. Abbildung 3-2).

*Tabelle 3-1: Aktuelle Personaldotation Società cooperativa Caseificio val Calanca*

<b>Aktuelle Personaldotation</b>	
Genossenschaftsvorstand	Paolo Papa, Dorothea Rigonalli, Pier-Francesco Ferrari, Giovanni Polti, Lucia Rigonalli
Geschäftsstelle	Dorothea Rigonalli, Paolo Papa
Käser und weitere lokale Fachpersonen	Maike Österreich (Käserin), Martin Bachmann (Alpenkoordinator), Moritz Piller und Jürg Eitel (Verkauf, Cooperativa Moesano*)
Externe Fachleute	Walter Bigler (Käsereinstallationen), Robert Kistler (Bau Käsereien), Reto Cortesi (Haustechnik), Ivano Fasani (Architekt), Gianluca Giuliani (Projektkoordination)

Bemerkungen:

\* Vermarktungsgenossenschaft "Società cooperativa per la promozione e lo smercio di prodotti regionali del Moesano"

### 3.1.6 Beteiligung der Landwirtschaft

Die Tabelle 3-2 fasst die Anzahl Mitglieder der Käsereigenossenschaft zusammen.

*Tabelle 3-2: Mitglieder Käsereigenossenschaft und interessierte*

#### Mitglieder der Käsereigenossenschaft Caseificio Calanca\*

Paolo Papa (President)	Augio
Lucia Rigonalli (Vizepräsident)	Cauco
Giovanni Polti	Grono
Pierfrancesco Ferrari	Cauco
Dorothea Rigonalli	Cauco
Sabine Spinnler	Cauco
Claudio Gemetti	San Vittore
Flavio Braguglia	Lumino

#### Produzenten, die unmittelbar vor der Unterzeichnung der Vereinbarungen der Genossenschaft beitreten\*\*

Luciano e Agnese Berta	Braggio
Raffaele Berta	Selma
Flavio Braguglia	San Vittore
Claudio Gemetti	San Vittore
Ruedi Haas	Verdabbio
Rosanna Manfredi-Caprioli	Rossa
Alfio Tamò	Cama
Beatrice Paggi-Rodriguez	Braggio
Dorothea Rigonalli	Cauco

#### Produzenten, die Interesse bekundet haben und wahrscheinlich später der Genossenschaft beitreten werden

Giorgio Spadini	Arvigo
Sergio Daldini	Selma
Omar Primavera	Braggio
Giacomo e Manuela Tommasi	Cauco
Sergio Capelli	Lostallo
Simon Fibbioli	Roveredo
Roland Wiederkehr	Braggio
Martin Bachmann	Braggio

Bemerkungen:

\* Siehe Statuten der Genossenschaft in der Beilage

\*\* Siehe Absichtserklärung in der Beilage

Weitere Präzisierungen zur Mitgliedschaft, den beabsichtigten Produktlieferungen, Mengen und Einbindung von weiteren Dienstleistungen befinden sich in Kapitel 3.3.

## **3.2 Eigentumsverhältnisse**

### **3.2.1 Käserei**

Das neu erbaute Käsereiegebäude in seiner Gesamtheit ist im Eigentum der Käsereigenossenschaft Società cooperativa Caseificio Val Calanca.

### **3.2.2 Erlebnisbauernhof**

Der Erlebnisbauernhof ist in Besitz der Fam. Rigonalli.

### **3.2.3 Alp Stabveder**

Die Alp Stabveder ist im Besitz der Gemeinde Arvigo. Aufgrund eines Gemeinderatsbeschlusses wird die Alp seit dem Sommer 2013 von der Käsereigenossenschaft Società cooperativa Caseificio Val Calanca gepachtet.

### **3.2.4 Weitere Alpen**

Die Alpgenossenschaft Calancatal (Consorzio Alpi Calanca) ist Pächterin der Alpen Nau-cal, Stabiorel, Cascinarsa, Revia und Remolasch. Eine Alp ist gepachtet von der Associazione Sentieri Alpini Calanca ASAC, die auf dieser Alp im Zusammenhang mit dem Höhenweg, dem Sentiero Alpino Calanca, die Schutzhütten wartet. Eigentümer der Alpen sind die Gemeinden des Calancatals. Eine Aufstellung der Alpen und deren Eigentümer befindet sich in Tabelle 2-1, S. 11.

## **3.3 Landwirtschaftliche Zulieferer**

Ziel der Käsereigenossenschaft ist, für ihre Lieferanten ein zuverlässiger Partner zu werden, der die gelieferte Milch zu hochwertigen Qualitätsprodukten verarbeitet. Durch eine erfolgreiche Vermarktung soll ein angemessener Preis erzielt werden, der den Lieferanten wiederum zu Gute kommen soll. Durch die höhere Wertschöpfung und damit die besseren Preise für die Rohprodukte erhalten die Lieferanten Spielraum, um die Produktion zu verbessern oder auszuweiten.

Im Sommer 2012 wurde bei den Landwirten des Calancatals und den angrenzenden Gemeinden eine Umfrage gemacht, welche Produkte sie aktuell herstellen und welche Mengen sie künftig der Käsereigenossenschaft liefern werden. Ausserdem wurde erfragt, welche weiteren Dienstleistungen angeboten werden und wo eine Zusammenarbeit und gemeinsame Vermarktung mit der Käsereigenossenschaft vorstellbar ist. Die Resultate sind in den Kapiteln 3.3.2 und 3.3.3 aufgeführt; die ausführliche Auswertung der Umfrage befindet sich in der Beilage.

Im Sommer 2014 wurden die Produzenten gebeten, eine Absichtserklärung für die Milchliefermengen (Total und Menge im Sommer) zu unterschreiben. Die angefragten Landwirte sind in der zweiten und dritten Zeile der Tabelle 3-2 oben aufgelistet; die unterschriebenen Absichtserklärungen mit den Liefermengen befinden sich in der Beilage.

Die Liefermengen je Produkt und die Dienstleistungen sind im Folgenden aufgeführt. Die Angaben der Umfrage bilden zudem die Basis für die Businesspläne (Kapitel 6) und den Marketingmix (Kapitel 5).

### **3.3.1 Milch**

Die Landwirtinnen und Landwirte beabsichtigen rund 400'000 kg Milch an die Käserei zu liefern. Die Liefermenge setzt sich zu zwei Dritteln aus Kuhmilch und einem Drittel aus Ziegenmilch zusammen. Die Kuhmilch stammt hauptsächlich von zwei Betrieben aus dem Misox, zudem liefern zwei Betriebe aus dem Calancatal Kuhmilch. Auch die Ziegenmilch stammt hauptsächlich von zwei Betrieben im Misox; ein Teil wird dazu noch von 4 Betrieben aus dem Calancatal geliefert.

Die in der letzten Zeile der Tabelle 3-2 aufgelisteten Produzenten werden später wahrscheinlich der Genossenschaft beitreten und darauffolgend ihre Kuh- und Ziegenmilch auch der Käserei abliefern.

### **3.3.2 Andere Produkte**

Weitere Produkte, welche die Landwirtinnen und Landwirte des Calancatals künftig über die Käsereigenossenschaft vermarkten möchten, sind Fleisch, Eier, Beeren, Wein und Brot.

### **3.3.3 Touristische Dienstleistungen**

Von den befragten Betrieben sind drei bereits im Agrotourismus aktiv. 2 weitere Betriebe geben an, dass die Entwicklung eines touristischen Angebots möglich sei. 2 Betriebe können sich gut vorstellen, bezüglich des touristischen Angebots und der entsprechenden Vermarktung mit der Käsereigenossenschaft zusammenzuarbeiten.

---

## 4 Marktanalyse

---

### 4.1 Marktanalyse

Anlässlich einer interdisziplinären Arbeitswoche haben Studierende der Agrar- und Lebensmittelwissenschaften der ETH Zürich 2012 eine Marktanalyse für die Käserei Calancatal vorgenommen (vgl. Beilage). Die wesentlichen Erkenntnisse der Analyse sind mit weiteren Angaben im Folgenden festgehalten.

#### 4.1.1 Definition des Marktes

Aufgrund des Rohstoffaufkommens, der lokalen Tradition sowie des vorhandenen Know-hows wird die Genossenschaft Caseificio Calanca eine Reihe von verschiedenen Käsespezialitäten auf Kuh- bzw. Ziegenrohmilchbasis (Ziegenfrischkäse, frischer, geräucherter und eingelegter Ziger, Formaggini, Büsción, Formagella, der Halbhartkäse) produzieren können. Sie beabsichtigt diese Spezialitäten:

- primär auf dem „lokalen“ (Calancatal und Misox) Markt,
- sekundär auf dem Tessiner Markt und
- tertiär auf dem Schweizer Markt

abzusetzen. Bevor die einzelne Teilmärkte charakterisiert werden (siehe Absatz 4.1.2), folgen hier zunächst einige allgemeine Bemerkungen zur beabsichtigten Produktionsstossrichtung und zum Käsemarkt.

Die Käsereigenossenschaft will die Urtümlichkeit des Calancatals über authentische, qualitativ hochwertige und für das Tal typische Produkte vermarkten. Grundsätzlich steht diese Stossrichtung im Einklang mit den neuen Trends im Konsum von Lebensmitteln, auch wenn diese schwierig zu definieren sind. Offenbar gründen die Konsumenten ihre Entscheidungen oft auf gegensätzlichen Motivationen (Bossard *et al.* 2008). Dennoch zeigen einige Studien, dass in der Ernährung immer stärker auf die Gesundheit Rücksicht genommen wird. In ganz Europa besteht eine zunehmende Nachfrage nach authentischen, traditionellen und regionalen Lebensmitteln. Damit verbunden bevorzugt Konsumenten saisonale und frische Produkte mit einer vertrauenswürdigen und möglichst lokalen Produktion (Nestlé 2009; Coop 2009; QLIF 2009). Gleichzeitig steigt auch das Umweltbewusstsein (Cattaneo 2014) und die Nachfrage nach naturnahem Tourismus (Siegrist 2009).

Die Regionalität alleine genügt jedoch nicht um das Produkt in einem Premium Segment zu platzieren; noch wichtiger als die Regionalität sind die Natürlichkeit der Rohstoffe, die sorgfältige Produktion und eine einwandfreie Qualität (DemoSCOPE 2006). Sind diese Merkmale gegeben, wird der Konsument die „Regionalität“ mit „Qualität“ verbinden und der Produzent kann dementsprechend die regionalen Produkte im Premium Segment platzieren. Zusätzlich zur Qualität der Rohstoffe und der Verarbeitung sollte das regio-

nale Produkt auch mit einer Geschichte verbunden sein; das Produkt sollte an ein Erlebnis oder eine Region erinnern, die positive Emotionen schaffen (Bontognali 2011). Ein weiterer Faktor, der für den Erfolg massgebend ist, ist die Fähigkeit des Verkäufers, dem Konsumenten das Produkt zu präsentieren. Eine gute Marketingstrategie ist dementsprechend auch sehr wichtig (Koller 2011).

Es ist allerdings zu vermerken, dass vor allem in der Schweiz und in Italien schon etliche Produzenten versuchen, den beschriebenen offenkundigen Konsumententrends gerecht zu werden. Im Grundsatz ist der Markt für solche Produkte bereits „gesättigt“ („niemand wartet auf den Käse aus dem Calancatal“); aus folgenden Gründen sind die Projektpromotoren trotzdem überzeugt, dass die Käsespezialitäten aus dem Calancatal eine echte Chance für eine erfolgreiche Placierung auf dem lokalen, regionalen und nationalen Käsemarkt besitzen (eine Detaillierung nach Teilmarkt folgt im nächsten Kapitel):

- In der Schweiz besteht zwar ein breites Angebot an regionalen Produkten, deren Nachfrage steigt jedoch stetig: Einerseits können neue Kunden für die regionalen Produkte gewonnen werden, andererseits substituieren aktuelle Kunden weitere von ihnen bisher konsumierte Produkte ohne Regionalitätsbezug mit Produkten, die diese Qualität aufweisen; und schliesslich wächst die Nachfrage schon rein aus demographischen und einkommensbedingten Gründen.
- Das Angebot des Calancatal entspricht besonders gut den neunen Bedürfnissen der Kundschaft, die Werte wie Geschichte, Tradition oder Nachhaltigkeit schätzt. Mit dem Calancatal lässt sich in der Tat oft sowohl regional als auch national ein persönlicher Bezug herstellen, denn das Calancatal hat offenkundig auch viele Fans.
- Das sehr „beschränkte Angebot“ wird zwar kaum „economies of scale“ zulassen; dafür wird gerade diese Qualität Bestandteil der unique selling proposition (USP) der Käsespezialitäten aus dem Calancatal.

#### **4.1.2 Analyse der Teilmärkte**

Zu den einzelnen im vorangehenden Kapitel erwähnten Teilmärkten lässt sich folgendes festhalten:

Lokaler Markt (Calancatal u. Misox): Bereits jetzt werden die von privaten und auf den Alpen erstellten Käsespezialitäten des Calancatal praktisch vollständig auf dem lokalen Markt problemlos und zu guten Preisen abgesetzt. Auf dem lokalen Markt besteht eine starke Nachfrage nach solchen Produkten (Qualität, Geschmacksrichtung, regional). Die Nachfrage kann nicht vollständig mit lokalen, qualitativ einwandfreien Produkten gedeckt werden. Immer wieder treten deshalb auf diesem Markt Produkte aus „behelfsmässigen“ Hofproduktionen und ähnlichen Produkten aus anderen Regionen auf. Qualitativ einwandfreie Produkte aus der lokalen Käserei könnten solche Produkte relativ einfach verdrängen. Auf dem lokalen Markt kann zudem auch die Gastronomie eine wichtige Rolle spielen. Mit lokaler Gastronomie sind vor allem die „Grotti“ im Misox (und auch im Calancatal) gemeint, die traditionell lokale Käse- (und Fleisch-) Spezialitäten anbieten. Positionierten sich die Grotti früher im preisgünstigen Segment, ändern sie im Zuge

der sich ändernden Kundenbedürfnisse (siehe allgemeine Angaben oben) auch ihr Angebot hin zu edleren Produkten deren Ursprung zertifiziert ist.

Tessiner Markt: Für den Tessiner Markt gilt grundsätzlich das Gleiche wie für den lokalen Markt, wobei auf dem Tessiner Markt eine etwas grössere Konkurrenz zu erwarten ist. Gleichzeitig dürfte aber auch eine „volumenmässig“ grössere Nachfrage erwartet werden. Das Attribut „lokal“ verlieren Produkte aus dem Calancatal auf dem Tessiner Markt nicht, zumal das Calancatal, auch wenn bündnerisch, im Tessin immer noch als „eine unserer Regionen“ gilt.

Nationaler Markt: Auf dem nationalen Markt sind v.a. Käsespezialitäten aus Ziegenmilch gefragt, insbesondere wenn sie aus den Südalpen stammen. Zudem kann das Label „Wildes Calancatal“ auf dem nationalen Markt für alle Produkte eingesetzt werden. Das „Val Calanca“ ist relativ gut bekannt in der ganzen Deutschschweiz und erinnert an die in Trends stehenden Werte wie Urtümlichkeit, Tradition, Regionalität und Natürlichkeit. Den Markt auf nationaler Ebene wird man aber nur selten direkt angehen können; für die Bearbeitung dieses Marktes wird man sich auf zuverlässige Zwischenhändler stützen müssen (siehe Kapitel 4.1.5).

#### **4.1.3 Analyse der Umweltfaktoren**

Viele Faktoren können den Betrieb der Käserei im Calancatal beeinflussen. Die folgenden Überlegungen beziehen sich auf Entwicklungen, welche im Abschreibungszeitraum der Käsereianlagen mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit auftreten könnten.

Marktöffnung: Der Käsemarkt ist zwischen der Schweiz und der EU seit einigen Jahren vollkommen liberalisiert. Der Trend zur Marktöffnung besteht weiterhin, auch wenn im Moment vor allem der Bilateralismus (bilaterale Handelsverträge) und kaum der Multilateralismus (WTO-Abkommen) im Vordergrund steht. Obwohl stark gebremst scheint eine Abkehr vom Trend der Marktöffnung kaum realistisch. Produkte mit einer starken Regionalität, wie diejenigen aus dem Calancatal sind von den Marktöffnungen kaum betroffen, vorausgesetzt der Konsumtrend hin zu lokalen, traditionsreichen und rückverfolgbaren Produkten bricht nicht ab.

Lebensmittelskandale: Solche Ereignisse, die auch in naher Zukunft durchaus auftreten können, verstärken den Trend zu lokalen Produktionen, vorausgesetzt die Skandale betreffen nicht gerade eine solche Produktion. Aus diesem Grund ist auch bei kleineren lokalen Produktionen auf die höchsten hygienisch-technischen Standards zu setzen, damit sie nicht von derartigen Problemen betroffen werden.

Wirtschaftskrise: Verschiedene Studien belegen, dass Hochpreissegmente weniger Konsumrückgänge infolge von Wirtschaftskrisen verzeichnen als herkömmliche Güter. Die Produkte aus dem „wilden Calancatal“ müssen sich die Positionierung im Hochpreissegment im Allgemeinen noch erarbeiten. Diese Positionierung ist demzufolge als Zielsetzung deklariert, da sie in Zeiten eines normalen Wirtschaftsgangs bessere Margen ermöglicht und in Zeiten von Wirtschaftskrisen einen besseren Schutz vor Nachfrageeinbrüchen bietet.

Allgemeine Krise: Die Wirkung von allgemeinen und länger andauernden Krisen kann nur schwer abgeschätzt werden. In einer Situation mit erschwerter Versorgung aus dem Ausland, könnte eine lokale Infrastruktur unter Umständen wertvoll sein, wobei in solchen Zeiten sicher keine wirtschaftlichen Erfolge zu erwarten wären. Eine länger andauernde Krise wäre grundsätzlich eine Gefahr für das gesamte Wirtschaftssystem der Schweiz.

#### **4.1.4 Konkurrenzanalyse**

Konkurrenten, die mit ähnlichen Produkten auf ähnlichen Märkten (Teilmärkte) auftreten, sind folgende:

Grössere gewerbliche bis „klein-industrielle“ Käsereien: Im Tessin gehören dieser Kategorie zwei Betrieben an: die Milchzentrale LATI SA in St. Antonino und die Käserei „Caseificio del Gottardo“ in Airolo. Beide produzieren qualitativ gute Produkte, die geschmacklich den für die Käserei Calancatal vorgesehenen Produkten ähneln. Beide Produktionsbetriebe verarbeiten allerdings keine Ziegenmilch. Zudem werden sie (insbesondere die LATI SA) fast schon als „industrielle Produktionen“ wahrgenommen.

Kleine gewerbliche Käsereien: Bis vor wenigen Jahren existierten im Tessin keine solchen Betriebe. In den letzten Jahren sind allerdings in der Leventina, im Bleniotal und im Misox einige wenige sehr kleine Betriebe entstanden. Sie alle geniessen eine rege Nachfrage nach ihren Produkten und verleiten somit zum Nachahmen. Ein etwas grösserer Betrieb entsteht im Moment mit Unterstützung des Kantons und des Bundes im Bleniotal. All diese Betriebe sind aber nicht in der Lage, die Nachfrage nach ihren Produkten zu decken.

Tessiner Alpkäse AOC: Die grosse Beliebtheit der in den erwähnten Teilmärkten verarbeiteten Produkten geht auf die Tessiner Alpkäseproduktion zurück. Viele Alpen im Tessin produzieren ausserordentlich gute Alpkäse, die sowohl im Tessin als auch im Rest der Schweiz sehr beliebt sind. Für einzelne Sorten sind Preise zwischen CHF 50 bis CHF 60 pro Kilo keine Seltenheit. Die Produktion ist allerdings (physisch) beschränkt und die Nachfrage kann kaum gedeckt werden. So orientieren sich viele Konsumenten auf ähnliche Käsereiprodukte (ohne „Alp“-Bezeichnung).

Hofprodukte und „behelfsmässige“ Hofprodukte: Die grosse Beliebtheit des Tessiner Alpkäse hat dazu geführt, dass Produzenten, die im Sommer Käse auf der Alp produzieren, ihre Produktion auf dem Talbetrieb für den Rest des Jahres fortsetzen. Neben erfolgreichen Beispielen, birgt diese Entwicklung auch gewisse Gefahren: Nicht alle Hofbetriebe verfügen über eine allen Standards entsprechende Infrastruktur und die Versuchung, Produkte aus der Hofproduktion als Alpspezialitäten zu vermarkten, nimmt zu.

Ähnliche Produktionen aus anderen Südalpenregionen und aus dem benachbarten Italien: Geschmacklich und qualitativ ähnliche Produkte werden auch in anderen Regionen der Südalpen (Val Bregaglia, Val Poschiavo) und in Tälern des benachbarten Norditalien produziert. Diese stellen unter Umstände eine gewisse Konkurrenz dar. Allerdings werden sie im Calancatal, Misox und Tessin nicht als „eigene“ lokale Produkte (wohl aber als „lokale“ Produkte) eingestuft.

#### **4.1.5 Analyse des Zwischenhandels**

Währen die Teilmärkte „lokal“ (Calanca und Misox) und „Tessin“ direkt bearbeitet werden, wird die Käserei Val Calanca für die Bearbeitung und Belieferung des Teilmarktes „Schweiz“ auf den Zwischenhandel angewiesen sein (abgesehen von direkten Liefertouren gemeinsam mit bereits bestehenden Fleischlieferungsservices in der Deutschschweiz). Die vorgesehene Produktpalette (insbesondere die Frischspezialitäten und die Spezialitäten mit Ziegenmilch) stösst allerdings auf sehr grosse Beliebtheit bei verschiedenen Zwischenhändlern der Deutschschweiz (z.B. Chäs&Co in Zürich oder Baumann-Käse in der Region Bern), die ständig auf der Suche nach solchen Spezialitäten mit klar identifizierbarem lokalen Charakter sind (insbesondere wenn sie aus dem Südalpengebiet stammen). Diese Zwischenhändler verfügen selber über ein sehr ausgedehntes Kundennetz im Gastro- und Detailhandelbereich. Es ist allerdings klar, dass der Vertrieb über die Zwischenhändler preislicher Konzessionen bedarf. Sich selber so ein Kundennetz aufzubauen wäre allerdings zu aufwendig. Einzelfahrten und Transporte über grosse Distanzen im Kleinstmengenbereich würden einen hohen Zeitaufwand und entsprechend ungünstige Kostenstrukturen mit sich bringen.

#### **4.1.6 Eigene Produktion**

Die Käsereigenossenschaft wird für das Tal bzw. für die Region typische Käsereiprodukte vermarkten. Die Produktpalette wird ergänzt durch agrotouristische Dienstleistungen auf dem Erlebnisbauernhof und der Alp Stabveder. Das agrotouristische Angebot trägt dazu bei, den Bekanntheitsgrad des Tals zu erhöhen und weitere Absatzkanäle zu erschliessen.

Typische Spezialitäten, die einen festen Platz im Angebot haben werden, sind Ziegenfrischkäse, frischer, geräucherter und eingelegter Ziger, Formaggini, Büsción, Formagelia, der Halbhartkäse Crancada sowie Frischmilchprodukte. Die Produktpalette wird ergänzt durch Fleischspezialitäten aus dem Calancatal, Brot, Eier, Beeren, Konfitüren und Wein.

Nähere Angaben zu den Produkten und den Liefermengen befinden sich im Kapitel 3.3 „Landwirtschaftliche Zulieferer“. Die Verarbeitungskapazität der Käserei ist auf die möglichen Liefermengen im Tal abgestimmt und widerspiegelt sich in den Businessplänen (vgl. Kapitel 6).

#### **4.1.7 Kooperationen (Partner)**

Bei der Realisierung der verschiedenen Projektbestandteile wird auf Kooperationen und die Nutzung der Synergien mit bestehenden Projekten grossen Wert gelegt.

Basis des gesamten Projekts zur regionalen Entwicklung ist ein gutes Einvernehmen und die Zusammenarbeit mit den Landwirten und Alpen des Calancatals. Diese Kooperation wurde seit 2009 allmählich aufgebaut und wird laufend gefestigt. In der Umsetzungsphase des PRE werden die bestehenden Absatzkanäle der Landwirte und der Alpen berücksichtigt und gepflegt und die Möglichkeiten für Landwirtinnen und Landwirte offen gehalten, ihre Kundschaft weiterhin direkt zu pflegen. Mit der Käsereigenossenschaft wird Hand geboten, die Produktpalette zu erweitern oder die Vermarktung unter dem

Dach der Käsereigenossenschaft abzuwickeln, je nachdem, was sich mit der Zeit in gegenseitiger Erfahrung als effizienter erweist.

Ein wichtiger Partner für die Vermarktung der Käsereiprodukte ist die Società cooperativa per la promozione e lo smercio di prodotti regionali del Moesano (vgl. Kapitel 5.3.6). Auf die Vermarktungsgenossenschaft stützt man sich vor allem für den Vertrieb der Produkte auf Wochenmärkten und per Internet sowie für die Bekanntmachung der Produkte an verschiedenen Anlässen wie der Goûts & Terroirs in Bulle ab.

Kooperationen werden weiter mit Pensionen, Hofläden und dem Altersheim im Calancatal gepflegt, vor allem aber mit der Gastronomie und dem Detailhandel. Mit der Hotellerie und Tourismusbüros im Tessin und Graubünden sollen Packages geprüft werden, die das Angebot im Calancatal und das des Anbieters für beide Seiten auf optimale Weise kombinieren.

Weiter intensiviert werden bestehende Zusammenarbeiten mit Unternehmen und Organisationen im Calancatal wie Calatur oder der Pfadfinderinnenstiftung (vgl. Kapitel 2.3). Synergien werden auch mit dem Parc Adula gesucht. Ziel dieser Kooperationen ist, das gesamte Angebot im Calancatal auf einer Internetseite präsentieren zu können. Detaillierte Informationen zu den Synergien befinden sich im Bericht von Lottenbach (2011).

---

## 5 Vermarktungskonzept und Marketingmix

---

Der Marketing-Mix dient dazu, dass Marketingstrategien und Marketingpläne in konkrete Aktionen umgesetzt werden können. In ihrem Bericht hat die ETH (2012) eine Beurteilung zum Marketing-Mix für das Angebot der Käserei vorgenommen. Die wesentlichen Erkenntnisse sind im Folgenden festgehalten sowie mit dem Bereich Agrotourismus ergänzt.

### 5.1 Produkte

#### 5.1.1 Leitlinien

Die Angebotspalette umfasst Käsereiprodukte sowie agrotouristische Dienstleistungen. Bei der Bereitstellung des Angebots stehen vier Leitlinien im Vordergrund, die sich auch in den Statuten der Käsereigenossenschaft wiederfinden (vgl. Beilage):

- Tradition: Herstellung traditioneller oder neuer Produkte, die die Eigenheiten des Calancatal widerspiegeln. Angebote im touristischen Bereich, die die traditionelle Lebensweise im Tal erlebbar machen.
- Wirtschaftliche Nachhaltigkeit: Faire Preisgestaltung gegenüber den Lieferanten und Dienstleistern, die das landwirtschaftliche Handwerk und die gelieferte Qualität honoriert. Der Lieferantenpreis trägt dazu bei, die landwirtschaftlichen Lebensgrundlagen im Tal zu erhalten
- Qualität: Bei der Produktion steht die Hygiene im Vordergrund, die neben dem handwerklichen Know-how Garant für hochwertige Produkte ist. Beim agrotouristischen Angebot stehen der Kunde und seine Vorstellungen im Vordergrund.
- Authentizität des Tals: Die natürlichen Produktionsgrundlagen des Tals werden respektiert und entsprechend die Limitierung in den produzierten Mengen. Das bedeutet in einem konkreten Beispiel, dass Hochleistungsziegen nicht in Frage kommen, da dafür Kraftfutter zugekauft werden müsste. Ebenso wird im Agrotourismus auf einen sanften Tourismus gesetzt, um die Wildheit des Tals weiterhin zu wahren.

#### 5.1.2 Produkte

Im Ganzen werden 45'445 kg Milchprodukte hergestellt. Folgende Produktekategorien sollen produziert werden:

- Hartkäse und Halbhartkäse: Während der warmen Sommermonate steht die Herstellung von Alpkäse auf den drei Alpen im Vordergrund. Zusätzlich zur Milch aus dem Calancatal wird ganzjährig Ziegen- und Kuhmilch aus dem Misox geliefert, um daraus Bergkäse zu produzieren. Dabei stellen Hartkäseprodukte aus Schaf- und Ziegenmilch ein Highlight dar.

- Weich- und Frischkäse: Die aus Ziegenmilch hergestellten Frischkäse Büscion-Bällchen sind ein Leitprodukt des Käsereisortimentes. Diese Form von Frischkäse ist im südalpinen Raum sehr beliebt. Das in der Käserei produzierte Produkt hebt sich von seiner Konkurrenz dadurch ab, dass es sich in mundgerechten Stücken präsentiert und sich zum Beispiel hervorragend als Salatgarnitur eignet. Im Bereich Weichkäse sind Produkte aus Ziegen- und Schafmilch vorgesehen.
- Butter, Rahm: Die Produktion von Butter und Rahm bietet sich an, da diese automatisch als Nebenprodukte beim Aufrahmungsprozess anfallen.

Das Produktangebot wird zudem durch andere Produkte ergänzt, die aus der Region eingekauft werden.

Details über die angebotenen Produkte befinden sich in der Tabelle 12-5 im Anhang.

### **5.1.3 Dienstleistungen**

Zum Verkauf der Produkte wird die Käsereigenossenschaft auch folgende Dienstleistungen anbieten:

- Schaukäserei in einer modernen Kleinkäserei mit Degustation und Shopangebot
- Die Käserei wird in Zusammenarbeit mit der regionalen Tourismusorganisation des Moesano (San Bernadino) Busfahrten für Tagesausflüge ins Calancatal organisieren (siehe Entwurf Vereinbarungen in der Beilage).

Weiter werden „eingekaufte“ Dienstleistungen angeboten: Der Erlebnisbauernhof Azenda Pelegat und die Alpen:

- Führungen
- Historisches Schaukäsen
- Hirtenwanderungen
- Übernachtungsangebot mit Molkebädern (Alp Stabveder)
- Einfaches Verpflegungsangebot mit typischen Alpprodukten

Details der angebotene Produkte und Dienstleistungen befinden sich in der Tabelle 12-5 im Anhang.

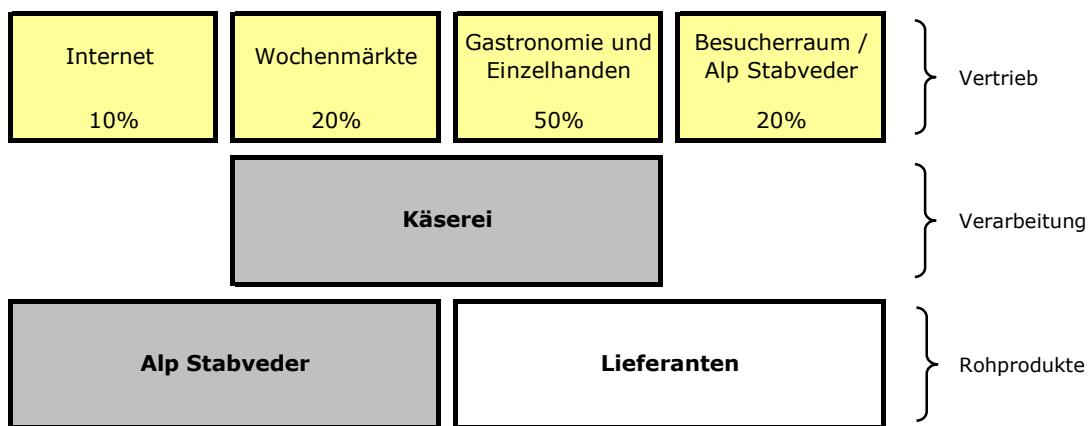
## **5.2 Preispolitik**

Ziel der Käserei- sowie der Vermarktungsgenossenschaft ist es, den Produktlieferanten eine möglichst hohe Marge auf ihren Produkten gewähren zu können, was zum Beispiel zu einem guten Milchpreis für die Produzenten führt. Die Käsereigenossenschaft überlässt der Vermarktungsgenossenschaft ihre Produkte praktisch zum Endpreis für den Verkauf (die Verkaufspreise sind verkaufskanalabhängig; Tabelle 5-1 fasst die Preise zusammen). Es ist nur eine kleine Marge für Fahrt- und Standkosten vorgesehen.

## 5.3 Vier Vertriebskanäle (Vermarktungskonzept)

Der Verkauf der Produkte und Dienstleistungen erfolgt durch vier Vermarktungskanäle: Der Besucherraum; die Gastronomie und der Detailhandel; die Märkte; und der Internetshop. Das Vermarktungskonzept strebt zwei Hauptziele an: Verkauf der produzierten Menge und Erweiterung der Kundschaft. Gleichzeitig wird eine Verteilung der produzierten Menge auf die Absatzkanäle gemäss Abbildung 5-1 angestrebt.

Abbildung 5-1: Geschäftsbereiche und Vermarktungskanäle Käsereigenossenschaft (ohne Agrotourismus Stabveder)



### 5.3.1 Besucherraum

Im Besucherraum der Käserei kann der Kunde die Käseverarbeitung beobachten und die Produkte vor Ort degustieren. Im Besucherraum können die höchsten Preisen aller Absatzkanäle erreicht werden (vgl. Tabelle 5-1); der Absatz durch diesen Kanal ermöglicht dadurch die höchste Wertschöpfung. Der Erfolg dieses Absatzkanals hängt jedoch von der Anwesenheit der Kunden vor Ort ab. Dafür ist eine gute Kommunikation notwendig (vgl. Kapitel 5.4).

### 5.3.2 Gastronomie, Detail- und Zwischenhandel

Durch die Gastronomie und den Detailhandel wird die grösste Produktmenge verkauft, jedoch zu etwas tieferen Preisen als bei einer Direktvermarktung (vgl. Tabelle 5-1). Mit Gastronomie sind hier v.a. die Grotti des Misox sowie des benachbarten Tessin gemeint; sie führen bereits traditionell Alpkäse, Büscion und weitere lokale Käsespezialitäten im Angebot auf. Während die Kunden der Teilmärkte im Calanca, Misox und Tessin direkt beliefert werden, geht man für die Kunden in der Deutschschweiz von einer Zusammenarbeit mit dem Zwischenhandel aus (Affineure in den Grossagglomerationen wie Zürich und Bern).

Dieser Absatzkanal erlaubt allerdings nur, eine limitierte Anzahl Kunden zu erreichen und trägt dementsprechend weniger zur „direkten“ Promotion bei.

### **5.3.3 Märkte und Wochenmärkte**

Die Verbreitung der Information wird hauptsächlich über die Teilnahme an Märkten ermöglicht, die in Zusammenarbeit mit der Società cooperativa per la promozione e lo smercio di prodotti regionali del Moesano erfolgt (vgl. Kapitel 5.3.6). Der Marktwagen bewirbt einerseits die Produkte aus dem Tal, andererseits wird auf das agrotouristische Angebot aufmerksam gemacht, welches den verkauften Produkten direkt in Form von Broschüren beigelegt werden kann. Der Marktwagen kann an verschiedenen Standorten in Städten (z.B. Chur, Zürich, Winterthur, Bern), Agglomerationen oder im Sommer auch auf Pässen die Produkte aus dem Calancatal verkaufen.

Neben einem fixen Standplatz an Wochenmärkten werden auch über Messeteilnahmen die Potenziale für die Gewinnung von Neukunden geprüft. Der Wochenmarkt und die Teilnahme an Messen ermöglichen den Vertretern der Produzenten, deren Produkte direkt bei den Kunden zu vermarkten. Ein Stück des Calancatals wird dadurch zu den künftigen potenziellen Stammkunden und Touristen des Calancatals gebracht. Anfangs wird der Erlös, der an den Wochenmärkten und Messen erzielt wird, die Kosten nicht decken; um die Kundschaft für die neue Käserei zu gewinnen ist diese Investition jedoch lohnenswert.

### **5.3.4 Internetshop**

Der Internetshop wird in Zusammenarbeit mit der Società cooperativa per la promozione e lo smercio di prodotti regionali del Moesano betrieben: Die Angebote des Calancatals und der Käserei werden über die Homepage [www.prodottidelmoesano.ch](http://www.prodottidelmoesano.ch) zugänglich gemacht. Bei der Gestaltung der seit dem 5. März 2014 zugänglichen Seite wurde Wert auf die Präsentation der Region, ihrer Produkte und Produzenten gelegt. In einer späteren Phase soll die Homepage auch über Anlässe und Dienstleistungsangebote in der Region informieren und ein Onlineshop integriert werden.

### **5.3.5 Menge und Preise pro Verkaufskanal**

In der Tabelle 5-1 sind die angestrebte Verkaufsmengen und die Verkaufspreise der vier Absatzkanäle aufgeführt. Der Besucherraum ist der Verkaufskanal in dem die höchsten Preise erreicht werden können; durch eine gezielte Kommunikation wird dementsprechend der Verkauf durch diesen Kanal angestrebt. Der mengenmäßig wichtigste Absatzkanal ist die Gastronomie und der Einzelhandel, obwohl durch diesen Absatzkanal die tiefsten Preise erzielt werden.

Die Finanzplanung (vgl. Kapitel 6) wurde aufgrund der in Tabelle 5-1 aufgeführten Mengen und Preise errechnet. Obwohl im Businessplan eine anfängliche Verschiebung der Absatzkanäle eingeplant ist (in Form einer Ertragsminderung durch den Verkauf einer Grösseren Menge durch Kanäle mit tieferen Preisen), müssen die Mengen und Preisen stetig überprüft werden, damit der Betrieb nachhaltig geführt werden kann und nicht weitere, unvorgesehene Ertragserminderung auftreten.

Tabelle 5-1: Mengen und Preise pro Verkaufskanal

Vermarktungskanal	Menge kg	Menge kg	Preis CHF/kg	Menge kg	Preis CHF/kg	Menge kg	Preis CHF/kg	Menge kg	Preis CHF/kg
	Total	Besucherraum/ Stabveder		Wochenmärkte		Internet		Gastronomie/ Einzelhandel	
		20%		20%		10%		50%	
<b>Käserei</b>									
Büscion Kuhmilch (0.08 kg/Stück)	1'440	288	20.00	288	19.50	144	19.50	720	17.00
Formaggini Kuhmilch (0.5 kg/Stück)	3'600	720	18.00	720	17.50	360	17.50	1'800	15.00
Formagella Kuhmilch (1.5 kg/Stück)	5'400	1'080	15.00	1'080	14.50	540	14.50	2'700	12.00
Forma Kuhmilch (5kg/Stück)	18'371	3'674	18.00	3'674	17.50	1'837	17.50	9'185	15.50
Büscion Ziegenmilch (0.08 kg/Stück)	1'440	288	30.00	288	29.50	144	29.50	720	26.50
Formaggini Ziegenmilch (0.3 kg/Stück)	4'337	867	20.00	867	19.50	434	19.50	2'168	17.00
Formaggini Ziegenmilch (0.5 kg/Stück)	2'625	525	20.00	525	19.50	263	19.50	1'313	17.00
Formagella Ziegenmilch (1.5 kg/Stück)	7'432	1'486	20.00	1'486	19.50	743	19.50	3'716	17.00
Buttern und Rahm	1'000	200	15.00	200	14.00	100	14.00	500	11.50
Schaf- und weitere Spezialitäten	300	60	30.00	60	29.50	30	29.50	150	24.50
<b>Tot Mengen und Ø Preis</b>	<b>45'945</b>	<b>9'189</b>	<b>20.60</b>	<b>9'189</b>	<b>20.05</b>	<b>4'594</b>	<b>20.05</b>	<b>22'972</b>	<b>17.30</b>

### 5.3.6 Zusammenarbeit mit Società cooperativa per la promozione e lo smercio di prodotti regionali del Moesano

Für die Vermarktung der Produkte aus dem Calancatal wird eng mit der Società cooperativa per la promozione e lo smercio di prodotti regionali del Moesano zusammengearbeitet. Sie wurde am 10. April 2013 mit dem Ziel gegründet, die Vermarktung der Produkte aus dem Bezirk Moesano zu fördern. Die Organisation vermarktet die Produkte mittels eines Marktfahrers in Kommission an verschiedenen Märkten. Seit Mitte Februar 2014 werden zweimal wöchentlich der Markt in St. Gallen und wöchentlich die Märkte in Ascona und Lenzburg angefahren, um Erfahrungen zu sammeln. Bisher kann festgestellt werden, dass die Produkte aus dem Moesano von der Kundschaft gut aufgenommen werden. Zudem hat die Vermarktungsorganisation bereits an verschiedenen Events teilgenommen wie der Gourmessä in Zürich, der Basler Feinmesse oder der Messe Goûts & Terroirs in Bulle. Die Produkte wurden im April 2014 zudem für einen Monat an einem Stand im Mövenpick der Autobahnrasstätte in Bellinzona präsentiert. Seit dem 5. März 2014 gibt die Homepage [www.prodottidelmoesano.ch](http://www.prodottidelmoesano.ch) Auskunft über die Produkte der Region. Die Produkte der Käserei werden ebenfalls in die Homepage aufgenommen werden.

Von den Vermarktungskanälen, welche die Società cooperativa per la promozione e lo smercio di prodotti regionali del Moesano zurzeit aufbaut und den Erfahrungen, welche sie im Produktabsatz sammelt, kann die Käsereigenossenschaft direkt profitieren, indem sie sie zur Vermarktung ihrer Produkte nutzt. Umgekehrt profitiert die Vermarktungsge nossenschaft vom Produktvolumen durch die Käsereiprodukte. Durch die Bündelung der regionalen Produkte im Marktwagen und im Verkaufsladen der Käserei erhöht sich die Sichtbarkeit des regionalen Angebots. Darauf kann bei der Vermarktung weiter aufgebaut werden.

Zwischen der Società cooperativa per la promozione e lo smercio di prodotti regionali del Moesano und der Käsereigenossenschaft Società cooperativa Caseificio Val Calanca wird mit der Realisierung des Projektes eine Zusammenarbeitsvereinbarung aufgestellt wer-

den. Die Vereinbarung legt die Pflichten der einzelnen Genossenschaften fest und reguliert die administrativen Einzelheiten (Spesen etc.).

### **5.3.7 Weitere Absatzmöglichkeiten**

Sind erste Erfahrungen über die Direktvermarktung, Absatzmöglichkeiten auf Wochenmärkten sowie in der Gastronomie und im Detailhandel des Calancats und den umliegenden Regionen gesammelt, werden weitere Vertriebskanäle geprüft, sofern es das Angebot zulässt. Dazu gehören Plattformen wie alpinavera, Plattformen für sanften Tourismus oder nationale Spezialitätengeschäfte wie Claro.

## **5.4 Kommunikation**

Wie bereits angedeutet, ist eine gute Kommunikation für den Erfolg des Verkaufs bedeutend. Ausser der Teilnahme an Märkten und Events sollten weitere Vermarktungsstrategien angewendet werden.

- Kommunikation im Ladengeschäft: Im Ladengeschäft erhalten Touristen alle Informationen zu den Übernachtungsmöglichkeiten, Wanderungen und Kurzausflügen im Calancatal.
- „Unterstützende Genossenschaftler“: Mitglieder der IG Val Calanca, die nicht Zulieferer sind, bzw. die keine führenden Funktionen inne haben, können laut Statuten als „unterstützende Genossenschaftler“ aufgeführt werden. Auch andere Personen, die dem Projekt ideell nahestehen, können sich als „unterstützende Genossenschaftler“ eintragen lassen. „Unterstützende Genossenschaftler“ leisten freiwillig einen jährlichen Beitrag von CHF 20. Eine weitere Unterstützung besteht in der Erleichterung des Kontaktes und dem Austausch zwischen den Bewohnern des Calancats, der Käsereigenossenschaft und den auswärtigen Freunden des Calancats. Das Netzwerk erlaubt zudem, Kompetenzen und Ideen zu Entwicklungsmöglichkeiten im Tal zu erschliessen. Im Allgemeinen beabsichtigen die „unterstützenden Genossenschaftler“ der Käsereigenossenschaft in ihrem Vorhaben zu helfen.
- Beschilderung: Vorbeifahrende Personen könnten auch durch eine Beschilderung der Zugangsstrasse zum Calancatal in Grono auf die Käserei und evt. das agrotouristische Angebot aufmerksam gemacht werden. Zusätzlich zur eigentlichen Erlaubnis soll mit den zuständigen Stellen des Kantons geklärt werden, ob zusätzlich ähnlich wie in der Region Viamala auch ein Hinweis bei der Ausfahrt der nahegelegenen Autobahn möglich ist.
- Mund-zu-Mund Propaganda: Nutzbringend ist auch die Miteinbeziehung der lokalen Bevölkerung in das Werbekonzept. Weiterhin wird auf Mund-zu-Mund Propaganda und die Präsenz in Social-Networks wie Facebook, Twitter und weiteren Foren gebaut.

Sind erste Erfahrungen über die Direktvermarktung, Absatzmöglichkeiten auf Wochenmärkten sowie in der Gastronomie und im Detailhandel des Calancats und den umliegenden Regionen gesammelt, werden weitere Vertriebskanäle geprüft, sofern es das

Angebot zulässt. Dazu gehören Plattformen wie alpinavera, Plattformen für sanften Tourismus oder nationale Spezialitätengeschäfte wie Claro.

## 5.5 Budget für das Marketing und die Projektleitung

Das geplante Budget für die Marketing- und Projektleitungstätigkeiten ist detailliert in Tabelle 5-2 aufgestellt. Für das fünfte Jahr nach Inbetriebnahme wurde ein Betrag von CHF 5'000 für das Controlling geplant.

*Tabelle 5-2: Budget für Marketing- und Projektleitungstätigkeiten von 2016 bis 2020*

<b>Investitionskosten Marketing und Projektleitung Käsereigenossenschaft</b>	<b>2016</b> CHF	<b>2017</b> CHF	<b>2018</b> CHF	<b>2019</b> CHF	<b>2020</b> CHF	<b>Total</b> CHF
Raum für lokale Produkte in Verkaufsstellen	0	20'000	20'000	20'000	10'000	70'000
Internet	5'000	3'000	2'000	2'000	2'000	14'000
Lieferservice Werbetouren	10'000	20'000	20'000	5'000	0	55'000
Werbung Abnehmer ausserhalb Tal	10'000	20'000	15'000	10'000	5'000	60'000
Vermarktungsaktionen mit Cooperativa Moesano	30'000	30'000	30'000	30'000	30'000	150'000
Werbung optisch, Printmedien	10'000	5'000	5'000	3'000	3'000	26'000
Transport und Logistik	16'000	16'000	16'000	16'000	16'000	80'000
Projektleitung*	30'000	30'000	30'000	30'000	35'000	155'000
<b>Total Marketing und Projektleitungskosten</b>	<b>111'000</b>	<b>144'000</b>	<b>138'000</b>	<b>116'000</b>	<b>101'000</b>	<b>610'000</b>

Bemerkungen:

\* im 5. Jahr (2020) + 5'000 für Controlling

---

## **6 Finanzplanung**

---

In den vorhergehenden Kapiteln wurden die einzelnen Projektbestandteile beschrieben und die Verantwortlichkeiten aufgeführt. Im Folgenden geht es um die Umsetzung des Projekts bezüglich der Finanzierung sowie der zu bewältigenden Kosten im laufenden Geschäft.

Die Businesspläne dienen den Projektinitianten einerseits zur detaillierten Planung des Projekts sowie des Kapitalbedarfs und der Kapitalbereitstellung in den ersten vier Projektjahren. Andererseits dienen die anvisierten Kennzahlen als Basis für das Monitoring (vgl. Kapitel 9) bezüglich der Zielerreichung in den einzelnen Projektbereichen. Die einzelnen Projektteile sind in den Businessplänen gemäss den Eigentumsverhältnissen (Kapitel 3.2) abgebildet:

- Der Businessplan Käsereigenossenschaft umfasst die Teilprojekte Käserei und Alp Stabveder, welche von der Käsereigenossenschaft gepachtet wird. Bei der Preisberechnung werden die Vermarktungskanäle Besucherraum mit Shop der Käserei, Marktwagen via Vermarktungsgenossenschaft, Internetshop via Vermarktungsgenossenschaft und Gastronomie/Einzelhandel berücksichtigt.
- Der Erlebnisbauernhof Azienda Pelegat wird von der Besitzerin Dorothea Rigonalli verwaltet, weist aber aufgrund der Lage direkt in der Nähe der Käserei und bezüglich der Vermarktungsstrategie enge Synergien mit der Käserei auf. Der Businessplan für den Erlebnisbauernhof Pelegat ist weiter unten im Detail beschrieben.
- Die Alp Naucal wird weiterhin als klassische Alp betrieben. Im Rahmen dieses PRE werden am Gebäude und an der Einrichtung nur einige minimale Verbesserungen umgesetzt (vgl. Investitionskosten in Tabelle 12-4 im Anhang), vor allem um die Produktion auf der Alp und gleichzeitig die Verfügbarkeit der Produkte für die Käserei zu gewährleisten. Ein spezifischer Businessplan für die Alp Naucal wird in diesem Bericht nicht aufgeführt.
- Im Kapitel 6.4 werden die Investitionskosten und die Finanzierung des gesamten PRE zusammengefasst.

### **6.1 Investitionsrechnung**

Die Investitionsrechnung verschafft einen Überblick über die Investitionen, welche auf die Eigentümer der einzelnen Geschäftszweige zukommen und mit welchen Mitteln diese Investitionen bewältigt werden sollen. Die einzelnen Projektteile sind in der Investitionsrechnung gemäss den Eigentumsverhältnissen (Kapitel 3.2) abgebildet:

- Die Investitionsrechnung für die Käsereigenossenschaft umfasst die Teilprojekte Käserei, Alp Stabveder, welche von der Käsereigenossenschaft gepachtet wird, sowie die Vermarktung und Kommunikation (Kapitel 6.1.1).

- Der Erlebnisbauernhof Azienda Pelegat wird von der Besitzerin Dorothea Rigonalli verwaltet (Kapitel 6.1.2).
- Die Investitionen auf der Alp Naucal werden auch vom Projekt „Wildes Calancatal“ mitfinanziert. Die Bewirtschaftungsart der Alp bleibt aber unverändert und ist weiterhin in der Verantwortung des Besitzers bzw. des Consorzio Alpi; somit wird in diesem Bericht auf einen Businessplan für die Alp Naucal verzichtet. Eine detaillierte Aufstellung der Investitionskosten auf der Alp Naucal befindet sich im Anhang (Tabelle 12-4).

### **6.1.1 Investitionsrechnung Käsereigenossenschaft**

Der Hauptanteil der Gesamtinvestitionen machen die Investitionen für die Käserei aus (Tabelle 6-1). Eine detaillierte Aufstellung der Investitionskosten der einzelnen Elemente (Käserei, Alp Stabveder, Marketing und Projektleitung) befindet sich im Kapitel 12.1.1 im Anhang.

Die Hälfte des Investitionsbetrags wird von Bund und Kanton finanziert. Mit der Bankhypothek werden 12% der Investition gedeckt und mit dem Investitionskredit wird 24% des Restbetrags (Gesamtinvestition ohne Subventionierung durch Bund und Kanton) gedeckt. Der Tilgungsbetrag und der Zinsaufwand sind in der Tabelle 6-2 aufgeführt.

*Tabelle 6-1: Investitionskosten Käsereigenossenschaft*

<b>Investitionskosten</b>	<b>CHF</b>
Investition Käserei (Gebäude und Einrichtung)	2'300'000
Investition Alp Stabveder	85'000
Investition Projektleitung und Marketing total	610'000
<b>Total Investitionssumme</b>	<b>2'995'000</b>

*Tabelle 6-2: Finanzierungsplan und Investitionskosten Käsereigenossenschaft*

<b>Finanzierung</b>	<b>Betrag</b>	<b>Tilgung</b>		<b>Zins</b>	
	CHF	%	CHF	%	CHF
Investitionskredit	345'168	6.7%	23'023	0.0%	0
Bankhypothek	350'000	4.0%	14'000	5.0%	17'500
Bund + Kanton	1'568'640	0.0%	0	0.0%	0
Beiträge Dritter (Berghilfe, etc.)	350'000	0.0%	0	0.0%	0
Eigenmittel (eigene Reserven)	331'192	0.0%	0	0.0%	0
Gemeindebeiträge	50'000	0.0%	0	0.0%	0
<b>Total</b>	<b>2'995'000</b>		<b>37'023</b>		<b>17'500</b>

### **6.1.2 Investitionsrechnung Erlebnisbauernhof Azienda Pelegat**

Eine detaillierte Aufstellung der Investitionskosten befindet sich im Anhang (Tabelle 12-3). Die Finanzierung erfolgt analog zur Finanzierung der Käserei und der Alp Stabvelder (Tabelle 6-3).

*Tabelle 6-3: Finanzierung und Investitionskosten Azienda Pelegat*

<b>Finanzierung</b>	<b>Betrag</b> CHF	<b>Tilgung</b>		<b>Zins</b>	
		%	CHF	%	CHF
Investitionskredit	19'843	6.7%	1'324	0.0%	0
Bankhypothek	27'200	4.0%	1'088	5.0%	1'360
Bund + Kanton	89'856	0.0%	0	0.0%	0
Beiträge Dritter (Berghilfe, etc.)	20'400	0.0%	0	0.0%	0
Eigenmittel (eigene Reserven)	9'301	0.0%	0	0.0%	0
Gemeindebeiträge	3'400	0.0%	0	0.0%	0
<b>Total</b>	<b>170'000</b>		<b>2'412</b>		<b>1'360</b>

## 6.2 Operatives Geschäft Käsereigenossenschaft

Ziel der Käsereigenossenschaft ist die kostendeckende Produktion und anschliessend eine Differenzierung der Preise entsprechend den Vermarktungskanälen, um den Milchlieferanten einen guten Milchpreis zahlen zu können. Es wird davon ausgegangen, dass rund die Hälfte der Produktion über die Gastronomie (wie oben spezifiziert) und den Detailhandel abgesetzt werden kann, 20% über den Besucherraum der Käserei und die Alp Stabveder, 20% über die Wochenmärkte sowie 10% über den Internetverkauf (vgl. Abbildung 5-1).

Im Folgenden werden die Einnahmen und die Kosten der Planerfolgsrechnung vorgestellt:. Die Erfolgsrechnung und die Tragbarkeit sind in der Tabelle 6-8 vollständig dargestellt.

### 6.2.1 Einnahmen Käsereigenossenschaft

Die Einnahmen der Käsereigenossenschaft setzen sich zusammen aus den Verkäufen der Produkte der Käserei; den Einnahmen aus dem Verkauf von weiteren regionalen Produkten und Dienstleistungen und den Einnahmen der Alp Stabveder (Sömmerungsbeiträge und touristische Angebote). Bei der Rechnung der Käsereieinnahmen wurden die verarbeitete Menge an Rohstoff, der Preis und die Verteilung der Vermarktungsmenge auf den verschiedenen Standorten (gemäss Abbildung 5-1) berücksichtigt.

Die Gastronomie und der Einzelhandel sind der Hauptabsatzkanal der Produkte der Käserei und erzeugen die meisten Einnahmen. Der grösste Teil an weitere regionale Produkte wird an den Wochenmärkten verkauft. Die wichtigsten Produkte bezüglich eingesetztem Rohstoff und Einnahmen sind der gewöhnliche Laib aus Kuhmilch (5 kg/Stück) und die Formagella aus Ziegenmilch (1.5 kg/Stück).

Eine zusammenfassende Aufstellung der Einnahmen der Käsereigenossenschaft ist in Tabelle 6-4 dargestellt. Die detaillierte Aufstellung der Einnahmen ist im Anhang (Tabelle 12-5) zu finden.

Tabelle 6-4: Einnahmen Käsereigenossenschaft ab 5. Betriebsjahr

<b>Einnahmen Käserei</b>	<b>CHF</b>
Verkauf von Produkten aus der Käserei	788'004
Zulagen (Verkäusungszulage und silofreie Milch)	72'000
Verkauf von regionalen Produkten und Dienstleistungen	78'000
<b>Einnahmen Alp Stabveder</b>	
Tourismusangebote	3'000
Sömmerungsbeiträge	21'000
<b>Total Einnahmen</b>	<b>962'004</b>

## **6.2.2 Betriebskosten Käsereigenossenschaft**

Die Kosten werden in Materialkosten (Rohstoffe), Lohnkosten und sonstiger Betriebsaufwand (Versicherungs- und Unterhaltskosten, Variables und weitere Kosten) aufgeführt.

### *Materialkosten*

Den Hauptanteil der Materialkosten (85%) und knapp die Hälfte (46%) der totalen Kosten der Käserei und der Alp Stabveder stellen die Milchkosten dar. Die Rohstoffkosten wurden aufgrund eines Milchpreises von CHF 0.80 für die Kuhmilch und CHF 1.20 für die Ziegen- und Schafmilch berechnet. Die Gewährleistung dieser Milchpreisen ist einer der Ziele des Projektes. Den Rest der Materialkosten machen der Zukauf regionaler Produkte und Dienstleistungen sowie die Beteiligung an den Kosten für den Markt aus; die Materialkosten für die Alp Stabveder sind minimal.

Eine zusammenfassende Aufstellung der Materialkosten der Käsereigenossenschaft ist in Tabelle 6-5 dargestellt. Die detaillierte Aufstellung der Materialkosten ist im Anhang (Tabelle 12-6) zu finden.

*Tabelle 6-5: Materialkosten Käsereigenossenschaft ab 5. Betriebsjahr*

<b>Materialkosten</b>	<b>CHF</b>
Milchkosten	375'600
Zukauf regionaler Produkte und Dienstleistungen	60'000
Beteteiligung Kosten Marktstandgebüren und Marktwagen	12'000
Materialkosten Alp Stabveder	1'400
<b>Total Materialkosten</b>	<b>449'000</b>

### *Personalkosten*

Die Personalkosten für die Käsereigenossenschaft sind in der Tabelle 6-6 aufgelistet.

64% der Lohnkosten der Käsereigenossenschaft machen die Lohnkosten für das Käsepersonal (Betriebsleiter und Hilfskäser) aus.

Zu den Personalkosten der Käserei und der Alp Stabveder wurde auch einen Pauschalbetrag für den Milch- und Käsetransport berücksichtigt (Lohnkosten Logistik) und für die Geschäftsleitung und den Verkauf dazugerechnet.

Tabelle 6-6: Personalkosten Käsereigenossenschaft ab 5. Betriebsjahr

	Stellen- prozent	Brutto- lohn	Sozial- abgaben	Sozial- abgaben (16% des Bruttolohns)	Lohn- kosten
	%	CHF	%	CHF	CHF
<b>Lohnkosten Käserei</b>					
Käser und Betriebsleiter	100%	75'400	16%	12'064	87'464
Hilfskäser und Käsepflege	60%	38'280	16%	6'125	44'405
<b>Lohnkosten Alp Stabveder</b>	100%	22'000	16%	3'520	<b>25'520</b>
<b>Lohnkosten Logistik*</b>					<b>20'000</b>
<b>Lohnkosten Geschäftsleitung und Verkauf</b>					<b>30'000</b>
<b>Total Lohnkosten</b>	<b>260%</b>	<b>249'360</b>	<b>80%</b>	<b>39'898</b>	<b>207'389</b>

Bemerkungen:

\* Pauschalbetrag für Milch- und Käsetransport

#### Sonstiger Betriebsaufwand

Der Betriebsaufwand setzt sich aus den variablen Betriebskosten, den Versicherungs- und Unterhaltskosten zusammen (Tabelle 6-7). Zusätzlich sind in Tabelle 6-7 auch die Marketingkosten miteinbezogen; dieser Betrag wird die Kosten für die Erhaltung der Marketingtätigkeiten nach dem Abschluss der Subventionierung durch Bund und Kanton (ab 5. Jahr nach Inbetriebnahme) decken.

Die variablen Kosten wurden aufgrund der Anteile der einzelnen Kostenpositionen an den Gesamteinnahmen einer bestehenden Käserei berechnet.

Tabelle 6-7: Sonstiger Betriebsaufwand Käsereigenossenschaft ab 5. Betriebsjahr

	Anteil an Gesamt- einnahmen*	Betriebs- aufwand
	%	CHF
<b>Käserei</b>		
Produktionskosten + Zutaten	2.7%	26'046
Milchsammelkosten	0.1%	567
Transportkosten, Versandkosten	0.6%	6'071
Energie	1.3%	12'846
Öle	1.7%	16'759
Wasser, Abwasser	0.1%	1'421
Beiträge Verbände	**	1'000
Zertifizierungen, Spesen, Büromat	1.9%	18'006
Kleiner Unterhalt	2.0%	19'089
Qualitätszuschläge	0.2%	1'999
Versicherung		12'000
Unterhalt (1.5% Investition Gebäude, 2% Einrichtungen)		37'950
<b>Sonstiger Betriebsaufwand Käserei</b>		<b>153'753</b>
<b>Alp Stabveder</b>		
Variable Kosten Alp Stabveder		2'000
Versicherung		1'000
Unterhalt (1.5% Investition)		1'700
<b>Sonstiger Betriebsaufwand Alp Stabveder</b>		<b>4'700</b>
<b>Marketingaufwand</b>		
<b>Total sonstiger Betriebsaufwand</b>		<b>178'453</b>

Bemerkungen:

\* als Anteil der Gesamteinnahmen auf der Grundlage einer bestehenden Käserei.

\*\* Schätzung

### 6.2.3 Operatives Geschäft Käsereigenossenschaft

In der Planerfolgsrechnung werden alle Einnahmen- und Kostenpositionen betrachtet (vgl. Tabelle 6-8). Für die Käsereigenossenschaft wird erfahrungsgemäss angenommen, dass nicht viel Menge durch den Internetshop verkauft wird. Diese Menge (10% der Gesamtmenge) wird am Vermarktungskanal der Gastronomie und Einzelhandel angerechnet. Der Preisunterschied zwischen den Vermarktungskanälen bewirkt eine gewisse Ertragsminderung. Dieser Betrag wird für jedes Betriebsjahr berücksichtigt; falls der gewünschte Produktanteil dennoch erreicht wird, kann dieser Betrag für weitere unvorhergesehene Kosten als Reserve genutzt werden.

**Tabelle 6-8: Erfolgsrechnung und Tragbarkeit Käsereigenossenschaft ab 5. Betriebsjahr**

Planerfolgsrechnung	CHF
<b>Betriebsertrag aus Lieferungen und Leistungen</b>	<b>962'004</b>
- Ertragsminderungen*	10'715
<b>Betriebsertrag</b>	<b>951'289</b>
- Materialaufwand	449'000
<b>Bruttoergebnis 1</b>	<b>502'289</b>
- Personalaufwand	207'389
<b>Bruttoergebnis 2</b>	<b>294'900</b>
- Sonstiger Betriebsaufwand (inkl. Marketingaufwand)	178'453
<b>Betriebsergebnis (EBITDA)</b>	<b>116'447</b>
- Abschreibungen / Wertberichtigung**	91'216
<b>Betriebsergebnis (EBIT)</b>	<b>25'231</b>
+/- Finanzerfolg (Betrieblicher Finanzaufwand und -ertrag)	17'500
+/- Betrieblicher Nebenerfolg	
+/- Ausserordentlicher Erfolg / Betriebsfremder Erfolg	
<b>Vorsteuergewinn (EBT)</b>	<b>7'731</b>
+/- Steuern	
<b>Unternehmensergebnis</b>	<b>7'731</b>
Tragbarkeit	CHF
+ Einnahmen	962'004
- Aufwand (Ertragsminderungen + Material + Personal + sonstiger Aufwand)	845'557
<b>Betriebsergebnis (EBITDA)</b>	<b>116'447</b>
- Zinsaufwand	17'500
- Steuern	
<b>Überschuss/Fehlbetrag I</b>	<b>98'947</b>
- Tilgung (Hypothek, Investitionskredit)	37'023
<b>Überschuss/Fehlbetrag II</b>	<b>61'924</b>

Bemerkungen:

\* Verkauf in der Gastronomie/Einzelhandel anstatt Internet

\*\* lineare Abschreibungen: Gebäude 30 Jahre (3.3% der Investition), Einrichtungen 15 Jahre (6.7% der Investition)

Nach Abschluss der Investitions- und Bauphase geht es in den ersten vier Jahren darum, die einzelnen Geschäftszweige aufzubauen. 2016 wird als Baujahr betrachtet. Der Betrieb kann dementsprechend erst Mitte Jahr aufgenommen werden, alle Kosten- und Einnahmebeträge sind daher halbiert. Zusätzlich zum oben beschriebenen Einnahmenverlust (Internetshop / Gastronomie) ist eine weitere bedeutsamere Ertragsminderung einkalkuliert. Im ersten Jahr muss damit gerechnet werden, dass während den ersten drei Monate zwar finanzielle Ressourcen für den Betrieb (Material- und Personalkosten und weitere Betriebskosten) verbraucht werden, die Produkte für den Verkauf jedoch noch nicht verfügbar sind (keine Einnahmen). Der Wert der mit der Produktion hergestellt wurde, existiert in Form von Käse ist aber nicht als Liquidität verfügbar. Damit dieser Liquiditätsmangel die Buchhaltung der Käserei nicht über die Jahre hinweg konstant beeinträchtigt, soll eine Summe Geld (eingerahmte CHF 200'000 in Tabelle 6-9) schon vor Betriebsanfang dafür bestimmt werden, diesen Negativbetrag im ersten Jahr rechtzeitig abzugleichen.

Ab 2017 wird mit steigendem Betrieb gerechnet; der Material- und Warenaufwand, die Einnahmen sowie der sonstige Betriebsaufwand wurden linear gesteigert. Der Personalaufwand wurde nicht in gleicher Masse wie die oben beschriebenen Positionen gesteigert; der Aufwand wurde immer etwas höher abgeschätzt (siehe Bemerkung unter Tabelle 6-8).

Nach Abschluss der vierjährigen Aufbauphase der Betriebszweige und deren Etablierung im Markt sind die Einnahmen gefestigt (vgl. Tabelle 6-9). 2019 ist das Unternehmensergebnis wegen dem unvorteilhaften Verhältnis zwischen Einnahmen und vor allem den Personalkosten (Sprung von 80% im Jahr 2018 auf 100% im Jahr 2019) noch negativ, ab 2020 bleibt das Unternehmensergebnis jedoch konstant positiv. 2021 fallen die Subventionierungen weg und die Marketingkosten müssen von der Käsereigenossenschaft selbst getragen werden, gemäss Finanzplanung gelingt es der Käsereigenossenschaft dennoch mit den Einnahmen die Kosten zu decken.

Ausser der Reserve von CHF 200'000 muss beachtet werden, dass die Planerfolgsrechnung und die Tragbarkeit wie sie im Businessplan aufgeführt sind, von den in Tabelle 12-5 aufgeführten Preisen und den Verkaufsmengen abhängen. Sollte die Verkaufsmenge durch die vier (bzw. drei) Verkaufskanäle nicht wie beschrieben erfolgen, kann sich das Ergebnis verschlechtern.

Die ganze Simulation ist auf eine Inbetriebnahme der Käserei Mitte 2016 ausgerichtet. Falls der Bau nicht wie geplant im 2015 angefangen werden kann, wird sich die vorgesehene Finanzplanung auch verschieben.

Tabelle 6-9: Simulation Erfolgsrechnung und Tragbarkeit Käsereigenossenschaft bis 2021

	<b>2016*</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
	50%	70%	80%	90%	95%	100%
	CHF	CHF	CHF	CHF	CHF	CHF
<b>Planerfolgsrechnung</b>						
<b>Betriebsertrag aus Lieferungen und Leistungen</b>	<b>481'002</b>	<b>673'403</b>	<b>769'603</b>	<b>865'803</b>	<b>913'904</b>	<b>962'004</b>
- Ertragsminderungen**	239'858	7'500	8'572	9'643	10'179	10'715
<b>Betriebsertrag</b>	<b>241'144</b>	<b>665'902</b>	<b>761'031</b>	<b>856'160</b>	<b>903'725</b>	<b>951'289</b>
- Materialaufwand	224'500	314'300	359'200	404'100	426'550	449'000
<b>Bruttoergebnis 1</b>	<b>16'644</b>	<b>351'602</b>	<b>401'831</b>	<b>452'060</b>	<b>477'175</b>	<b>502'289</b>
- Personalaufwand (2020 inkl. Controlling)***	82'956	165'911	165'911	207'389	212'389	207'389
<b>Bruttoergebnis 2</b>	<b>-66'312</b>	<b>185'691</b>	<b>235'920</b>	<b>244'671</b>	<b>264'786</b>	<b>294'900</b>
- Sonstiger Betriebsaufwand (2021 inkl. Marketing)	79'227	110'917	126'763	142'608	150'531	178'453
<b>Betriebsergebnis (EBITDA)</b>	<b>-145'539</b>	<b>74'774</b>	<b>109'158</b>	<b>102'063</b>	<b>114'255</b>	<b>116'447</b>
- Abschreibungen / Wertberichtigung****	0	91'216	91'216	91'216	91'216	91'216
<b>Betriebsergebnis (EBIT)</b>	<b>-145'539</b>	<b>-16'442</b>	<b>17'942</b>	<b>10'848</b>	<b>23'040</b>	<b>25'231</b>
+/- Finanzerfolg (Betrieblicher Finanzaufwand und -ertrag)	17'500	17'500	17'500	17'500	17'500	17'500
+/- Betrieblicher Nebenerfolg						
+/- Aussenordentlicher Erfolg / Betriebsfremder Erfolg	200'000					
<b>Vorsteuergewinn (EBT)</b>	<b>36'961</b>	<b>-33'942</b>	<b>442</b>	<b>-6'652</b>	<b>5'540</b>	<b>7'731</b>
+/- Steuern						
<b>Unternehmensergebnis</b>	<b>36'961</b>	<b>-33'942</b>	<b>442</b>	<b>-6'652</b>	<b>5'540</b>	<b>7'731</b>
<b>Tragbarkeit</b>						
						<b>CHF</b>
+ Einnahmen	481'002	673'403	769'603	865'803	913'904	962'004
- Aufwand (Ertragsminderungen + Material + Personal + sonstiger Aufwand)	626'541	598'629	660'446	763'740	799'649	845'557
<b>Betriebsergebnis (EBITDA)</b>	<b>-145'539</b>	<b>74'774</b>	<b>109'158</b>	<b>102'063</b>	<b>114'255</b>	<b>116'447</b>
- Zinsaufwand	17'500	17'500	17'500	17'500	17'500	17'500
- Steuern						
+/- Aussenordentlicher Erfolg / Betriebsfremder Erfolg	200'000					
<b>Überschuss/Fehlbetrag I</b>	<b>36'961</b>	<b>57'274</b>	<b>91'658</b>	<b>84'563</b>	<b>96'755</b>	<b>98'947</b>
- Tilgung (Hypothek, Investitionskredit)	0	37'023	37'023	37'023	37'023	37'023
<b>Überschuss/Fehlbetrag II</b>	<b>36'961</b>	<b>20'251</b>	<b>54'635</b>	<b>47'541</b>	<b>59'732</b>	<b>61'924</b>

Bemerkungen:

\* Betrieb ab Mitte Jahr

\*\* 2016: Keine Einnahmen in den ersten 3 Monate / 2016 bis 2021: Verkauf in der Gastronomie/Einzelhandel anstatt Internet

\*\*\* 2016 (halbes Jahr) bis 2018: 80% / 2019 bis 2021: 100% / 2020 zusätzlich CHF 5'000.-- Lohn Geschäftsleitung für controlling

\*\*\*\* lineare Abschreibungen: Gebäude 30 Jahre (3.3% der Investition), Einrichtungen 15 Jahre (6.7% der Investition)

## 6.3 Operatives Geschäft Erlebnisbauernhof Azienda Pelegat

Allgemein sind die Einnahmen eher bescheiden, da nicht nur Interessenten im Hochpreissegment angesprochen werden, sondern auch Schülerinnen und Schüler sowie Junge in Ausbildung. Bei den fixen Ausgaben fallen die Lohnkosten am meisten ins Gewicht (vgl. Tabelle 6-10). Die Angaben zu den Beträgen in der Planerfolgsrechnung sind im Kapitel 12.3.1 nachzulesen.

Trotz der Herausforderungen für den Erlebnisbauernhof ist er ein wichtiges Standbein innerhalb des PRE. Er ermöglicht den direkten Kontakt zu künftigen Kunden der Produkte aus dem Calancatal und ist daher ein unabdingbarer Bestandteil zur Kundenbindung. Diese Strategie hat sich in der Vergangenheit bereits bewährt. Die Nähe zur Käserei erlaubt zudem eine Kopplung der Angebote und damit längerfristig die Abschöpfung eines höheren Mehrwerts bei Produkten und Dienstleistungen.

*Tabelle 6-10: Planerfolgsrechnung und Tragbarkeit Azienda Pelegat ab 5. Betriebsjahr*

Planerfolgsrechnung	CHF
<b>Betriebsertrag aus Lieferungen und Leistungen</b>	<b>15'955</b>
- Ertragsminderungen	0
<b>Betriebsertrag</b>	<b>15'955</b>
- Materialaufwand	1'375
<b>Bruttoergebnis 1</b>	<b>14'580</b>
- Personalaufwand	7'000
<b>Bruttoergebnis 2</b>	<b>7'580</b>
- Sonstiger Betriebsaufwand	3'530
<b>Betriebsergebnis (EBITDA)</b>	<b>4'050</b>
- Abschreibungen / Wertberichtigung*B3	5'661
<b>Betriebsergebnis (EBIT)</b>	<b>-1'611</b>
+/- Finanzerfolg (Betrieblicher Finanzaufwand und -ertrag)	1'360
+/- Betrieblicher Nebenerfolg	
+/- Ausserordentlicher Erfolg / Betriebsfremder Erfolg	
<b>Vorsteuergewinn (EBT)</b>	<b>-2'971</b>
+/- Steuern	
<b>Unternehmensergebnis</b>	<b>-2'971</b>
<b>Tragbarkeit</b>	
+ Einnahmen	15'955
- Aufwand (Ertragsminderungen + Material + Personal + sonstiger Aufwand)	11'905
<b>Betriebsergebnis (EBITDA)</b>	<b>4'050</b>
- Zinsaufwand	1'360
- Steuern	
<b>Überschuss/Fehlbetrag I</b>	<b>2'690</b>
- Tilgung (Hypothek, Investitionskredit)	2'412
<b>Überschuss/Fehlbetrag II</b>	<b>278</b>

Bemerkungen:

\* lineare Abschreibungen: Gebäude 30 Jahre (3.3% der Investition), Einrichtungen 15 Jahre (6.7% der Investition)

Beim Erlebnisbauernhof sind die anfänglichen Investitionen ebenfalls ein Grundpfeiler, damit das Projekt kundengerecht umgesetzt werden kann. Der Erlebnisbauernhof nimmt innerhalb des Projekts eine wichtige Vermarktungsfunktion ein, welche Gäste längerfristig für das Calancatal und seine Produkte gewinnt. Der Erlebnisbauernhof ist sehr arbeitsintensiv und empfängt nicht nur zahlungskräftige Kundschaft sondern auch junge Menschen. Deshalb sind die Einnahmen aus dem Erlebnisbauernhof selber nicht sehr hoch und es bedarf einer guten Anschubfinanzierung. Eine Simulation der Planerfolgsrechnung und der Tragbarkeit für den Erlebnisbauernhof Azienda Pelegat befindet sich im Anhang (Tabelle 12-9).

## 6.4 Totalinvestition PRE „Wildes Calancatal“

Im Rahmen des Projekts Wildes Calancatal werden fünf Teilprojekte zusammen angegangen. Diese führen zu einer Gesamtinvestition von knapp CHF 3.3 Mio (vgl. Tabelle 6-11). Die Investitionen werden zur Hälfte von Bund und Kanton finanziert, 10% werden mit eigenen Mitteln gedeckt (vgl. Tabelle 6-12); die Kosten für die Investitionen und den Unterhalt werden wie oben beschrieben von den Eigentümer selbst getragen.

*Tabelle 6-11: Investitionskosten PRE „Wildes Calancatal“*

Gesamtinvestition PRE Wildes Calancatal	CHF
Käserei	2'300'000
Alp Stabveder	85'000
Projektleitung und Marketing	610'000
Azienda Pelegat	170'000
Alp Naucal*	132'500
<b>Total Investitionskosten</b>	<b>3'297'500</b>

Bemerkungen:

\* Für Details siehe Tab 11-5 im Anhang

*Tabelle 6-12: Finanzierung PRE „Wildes Calancatal“*

	Käserei*	Azienda Pelegat	Alp Naucal	Total
	CHF	CHF	CHF	CHF
Investitionskredit	345'168	19'843	19'459	384'471
Bankhypothek	350'000	27'200	21'200	398'400
Bund + Kanton	1'568'640	89'856	59'875	1'718'371
Beiträge Dritter (Berghilfe, etc.)	350'000	20'400	15'900	386'300
Eigenmittel (eigene Reserven)	331'192	9'301	13'415	353'908
Gemeindebeiträge	50'000	3'400	2'650	56'050
<b>Total</b>	<b>2'995'000</b>	<b>170'000</b>	<b>132'500</b>	<b>3'297'500</b>

Bemerkungen:

\* Käserei, Alp Stabveder und Projektleitung und Marketing

---

## 7 Analyse: Regionalwirtschaftliche Wertschöpfung

---

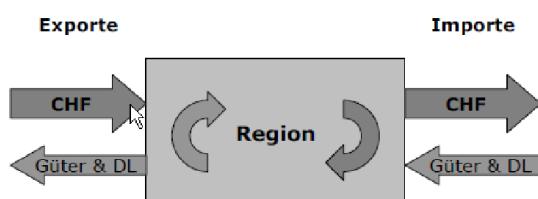
Die Analyse der Wertschöpfungseffekte erfolgt auf Grundlage der Businesspläne. Sie betrachtet die längerfristige regionalwirtschaftliche Wertschöpfung, die das Projekt durch den Bezug und Verkauf von Gütern und Dienstleistungen sowie die Beschäftigung bei vollem Betrieb auslöst. Die in der Aufbauphase ausgelöste Wertschöpfung durch Investitionen in Maschinen und Infrastrukturen sind nicht berücksichtigt.

### 7.1 Direkte Regionale Wertschöpfung

Das Projekt gibt insgesamt rund 1 Mio. Franken jährlich für Vorleistungen und Löhne aus, um den Betrieb aufrechterhalten zu können. Da der Betrieb im Wesentlichen auf die Roherzeugnisse der heimischen Landwirtschaft angewiesen ist und auch ein Grossteil des Personals aus dem Calancatal stammt, werden rund drei Viertel der Ausgaben in der Region getätigten. Davon profitieren direkt die Landwirte im Tal und die im Projekt beschäftigten Personen.

Die Produkte und Dienstleistungen der Käsereigenossenschaft werden über die Gastronomie und den Detailhandel sowie über die verschiedenen Vertriebskanäle direkt über den Endkunden abgesetzt. Rund ein Drittel der Einnahmen wird in der Region generiert. Zwei Drittel des Umsatzes, rund 0.6 Mio. Franken gemäss Businessplan, werden ausserhalb der Region generiert. Damit löst das Projekt einen Geldfluss in die Region aus (vgl. Abbildung 7-1).

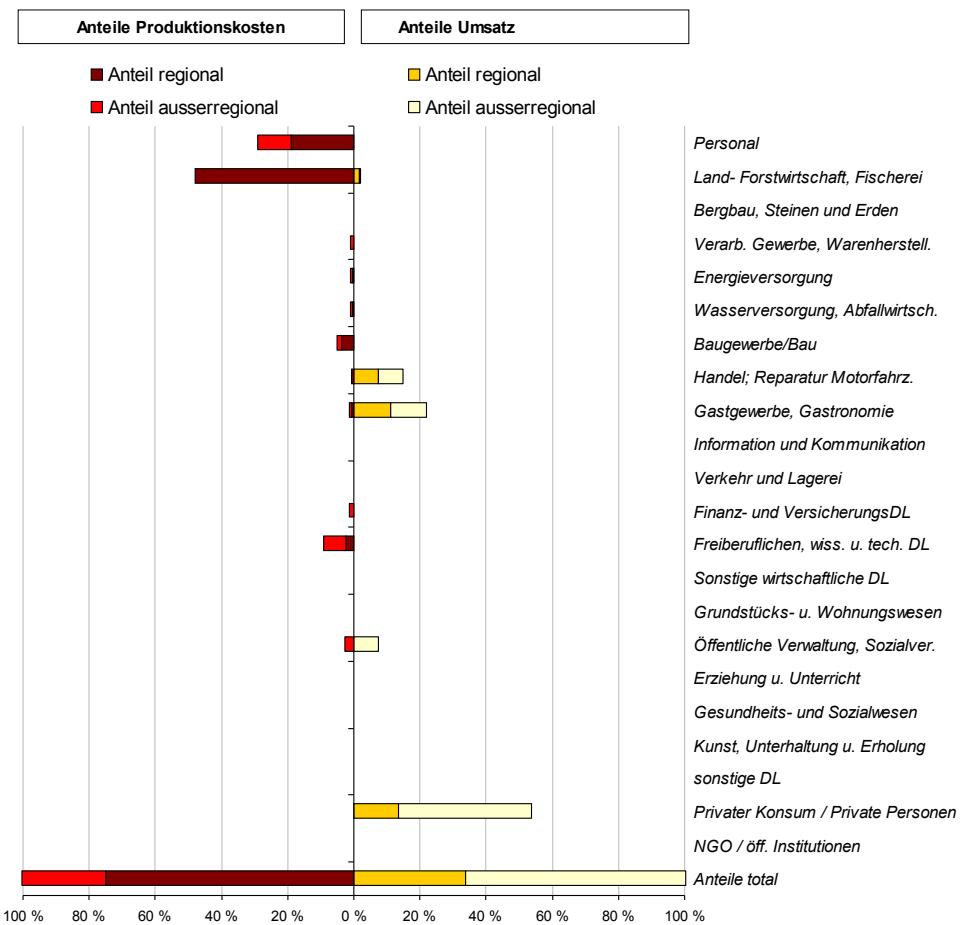
Abbildung 7-1: Grundschema Regionalwirtschaft



Quelle: Rieder, 2008

Das nachfolgende Wertschöpfungsprofil zeigt im Detail, aus welchen Branchen die Vorleistungen bezogen und durch welche Branchen die Einnahmen generiert werden (vgl. Abbildung 7-2). Dabei wird zwischen regional und ausserregional bezogenen Gütern und Dienstleistungen unterschieden.

**Abbildung 7-2: Direkte regionale Wertschöpfung durch Beschäftigung, Vorleistungsbezug und Einnahmen**



Quelle: Berechnungen gemäss Giuliani, 2010.

Rund die Hälfte der Vorleistungen wird aus der einheimischen Landwirtschaft bezogen. Ebenfalls ein wichtiger regionaler Faktor sind die Löhne, die ebenfalls zu einem grossen Teil in die Region ausbezahlt werden. Der grösste Teil der Produkte wird ausserhalb der Region abgesetzt. Rund ein Drittel der Einnahmen wird über die Gastronomie und den Einzelhandel generiert. Schlussendlich bedeuten auch diese Einnahmen einen Zufluss von Geld von ausserhalb der Region, da die Produkte und Dienstleistungen grösstenteils von Touristen der Region konsumiert werden dürften.

## 7.2 Direkte und indirekte Beschäftigungswirkung

Aufgrund der Branchen, die in einer Region vertreten sind und deren wirtschaftlicher Verflechtung untereinander, lässt sich für jede Region ein Multiplikator bestimmen (Giuliani 2010). Mit dem Multiplikator lässt sich abschätzen, wie viel Beschäftigung ein Projekt in einer Region zusätzlich auszulösen vermag. Der Multiplikator einer Region ist umso tiefer, je mehr Vorleistungen ein Projekt von ausserhalb bezieht und umso höher, je mehr Vorleistungen regional bezogen werden. Für die Abschätzung der Beschäftigungswirkung des Projekts Wildes Calancatal dient der Multiplikator der Region Mesolci-

na als Basis. Da im Projekt der grösste Teil der Vorleistungen in der Region bezogen wird, erhöht sich der regionsspezifische Multiplikator von 1.3 auf 1.6.

*Tabelle 7-1: Beschäftigungswirkung des Projekts in der Region Mesolcina*

Regionspezifischer Beschäftigungsmultiplikator	Beschäftigungsmultiplikator (minima)	Beschäftigungsmultiplikator (maximal)	Lokaler Bezug: %-Anteil gem. Wertschöpfungsprofil	Projektspezifischer Beschäftigungsmultiplikator
1.3	1.2	1.7	0.75	1.6

Quelle: Berechnungen gemäss Giuliani, 2010.

Mit dem Multiplikator wird berechnet, wie viele zusätzliche Arbeitsplätze zu den bereits im Projekt direkt Beschäftigten ausgelöst wird. Die Beschäftigung durch das Projekt beträgt 430 Stellenprozente (vgl. Tabelle 7-2).

*Tabelle 7-2: Beschäftigte im Projekt Wildes Calancatal*

Projektbereiche	Was	Stellen%
Marketing	Marketing, Geschäftsführung, Administration	200
Käserei	Käser	50
Käserei	Hilfskäser	50
Käserei	Käsereihelfer	50
Alp Stabveder	Alppersonal Stabveder	70
Erlebnisbauernhof	Führungen, Didaktik	10
<b>Total Projekt</b>		<b>430</b>

Multipliziert mit 1.6 ergibt sich eine durch das Projekt total ausgelöste Beschäftigung von 670 Stellenprozenten. Durch das Projekt wird somit indirekt eine zusätzliche Beschäftigung von 260 Stellenprozenten ausgelöst. Branchen, die durch das Projekt einen Anreiz zur Erhöhung der Kapazitäten erfahren dürften, sind die Landwirtschaft und Branchen im Tourismusbereich.

### 7.3 Bedeutung für das Mesolcina und das Calancatal

Die direkt und indirekt ausgelöste Beschäftigung durch das Projekt ist eher von untergeordneter Bedeutung. Die Mesolcina beschäftigte 2008 rund 2300 Personen. Somit fällt das Projekt mit seinen gut 4 Angestellten statistisch gesehen nicht ins Gewicht. Beschränkt man die Betrachtung allerdings auf die Gemeinden des Calancatals mit seinen rund 170 Beschäftigten im Jahr 2008, macht der Anteil der direkt durch das Projekt Beschäftigten einen Anteil von 2.5% an der Gesamtbeschäftigung im Tal aus. Wird auch die indirekt ausgelöste Beschäftigungswirkung von 260 Stellenprozenten berücksichtigt, steigt der Anteil der über das Projekt direkt und indirekt ausgelösten Beschäftigung auf 4%.

Für das Calancatal von vitaler Bedeutung ist hingegen die direkte Wertschöpfung, die durch den Bezug der Vorleistungen aus dem Tal sowie den Einnahmen aus dem Verkauf der verarbeiteten Produkte ausserhalb der Region entsteht. Durch die eigene Verarbei-

tung im Tal haben die Landwirtinnen und Landwirte einen zuverlässigen Abnehmer, der die Qualität der verarbeiteten Produkte sichert und durch eine gut gewählte Vermarktsstrategie den Absatz und einen profitablen Preis sichert. Damit trägt das Projekt wesentlich zum Erhalt und der langfristigen Sicherung bestehender Arbeitsplätze in der Landwirtschaft im Besonderen und teilweise im Tourismus bei. Bereits jetzt hat das Projekt Perspektiven für die Zukunft aufgezeigt und ermöglicht dadurch die Kontinuität von bisher Aufgebautem sowie dessen Erweiterung und Verknüpfung mit weiteren Projekten und Vorhaben. Indem sich junge Leute für die Fortführung der landwirtschaftlichen Betriebe entscheiden, bleibt talspezifisches Know-how erhalten, auf dem wiederum aufgebaut werden kann. Durch das Angebot im Bereich des sanften Tourismus erhöht sich der Bekanntheitsgrad des Tals, ermöglicht weitere Absatzkanäle und gewährleistet die Aufrechterhaltung der Alpen.

---

## **8 Abläufe, Zeitplanung**

---

### **8.1 Zeitlicher Überblick Projektverlauf**

#### **8.1.1 Vorabklärungsphase**

2010 entwickelte die IG Val Calanca erste Ideen, wie die Produktion im Tal längerfristig gewährleistet und die Wertschöpfung erhöht werden könnte. Ausgangspunkt war, dass die landwirtschaftlichen Produkte aufgrund eines fehlenden Verarbeitungsbetriebs im Calancatal direkt zu den grösseren Verarbeitern im Tal geliefert werden und damit die höhere Wertschöpfung durch eine eigene Verarbeitung entgeht. Mit einer eigenen Käserei sah man somit die Möglichkeit, eine Wertschöpfungskette im Calancatal aufzubauen, die landwirtschaftlich traditionellen Produkte zu erhalten und darauf aufbauend weitere Synergien auch im touristischen Bereich zu erschliessen. Indem die Produkte der Käserei, die weiteren lokalen Erzeugnisse sowie das touristische Angebot des Tals über ein Label besser vermarktet werden, soll das landwirtschaftliche Auskommen im Calancatal langfristig gesichert werden. Die Projektinitianten sahen die Einbindung der Landwirte im Calancatal und in der Mesolcina als grundlegende Notwendigkeit für das Gelingen des PRE.

In der ersten Phase zur Vorabklärung für die Möglichkeiten zur Realisierung des Projekts entstanden diverse Studien. Bereits früh wurde der Kanton in die Abklärungen eingebunden und dessen Akzeptanz des Projekts als PRE gemäss Art. 93 Abs. 1 Bst. c LwG gesichert.

Neben der Vorabklärung und dem entsprechenden Dossier der IG Val Calanca (BDM M.B.H. 2010) wurde von K. Lottenbach ein Bericht zu den Chancen der Alpwirtschaft erstellt (Lottenbach 2011). 2012 klärten Studierende der ETH im Rahmen einer interdisziplinären Arbeitswoche die Potenziale einer Käserei mit integrierter Metzgerei und deren Marktpotenziale ab (ETH 2012).

#### **8.1.2 Grundlagenetappe**

Ab 2012 wurde die Grundlagenetappe unter fachlicher Begleitung in Angriff genommen. Die Idee der integrierten Metzgerei wurde im Jahr 2013 nach ersten Kostenschätzungen der Bauinvestitionen verworfen. Auf Empfehlung des Bundesamts für Landwirtschaft wurde in der Grundlagenetappe aus Kostengründen deshalb auf die Milchverarbeitung fokussiert. Nach den Anpassungen der Baupläne und des Businessplans wird die Grundlagenetappe im Herbst 2014 abgeschlossen und der vorliegende Bericht mit der Zusammenstellung der anfallenden Kosten den kantonalen Behörden übergeben. Nach dessen Entscheid bezüglich einer finanziellen Unterstützung ist vorgesehen, die Realisierungsphase ab Anfang 2015 in Angriff zu nehmen.

Bereits ab 2013 werden in enger Zusammenarbeit mit einer lokalen Vermarktungsgesellschaft die Vermarktungskanäle aufgebaut und weitere Kooperationen gesucht. Ziel

ist, ab 2016 den produktiven Betrieb aufnehmen zu können mit dem Ziel nach 4 Jahren eine selbsttragenden Verarbeitungsbetrieb gemäss Businessplan aufrecht zu erhalten. Die Tabelle 8-1 fasst den Projektverlauf des PRE „Wildes Calancatal“ zusammen.

*Tabelle 8-1: Projektverlauf Wildes Calancatal*

			2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
I	I.1	<b>Projektplanung</b>										
	I.2	Vorabklärung (Diverse Studien und Situationsanalysen, Einbindung Akteure)										
	I.3	Entscheid gem. Art. 93-1-c LwG u. Publikation Kanton gem. Art. 97 LwG										
	I.4	Grundlagenetappe gem. Art. 25a SVV										
	I.5	Einreichung Gesuche (Umzonung, Baugesuche, etc.)										
	I.6	Gründung Käsereigenossenschaft										
II	II.1	<b>Behördliche Entscheide, Finanzierung</b>										
	II.2	Entscheid Bund u. Kanton zur Unterstützung des PRE gem. Art. 28a SVV										
	II.3	Klärung weitere Finanzierungen (Eigene Mittel, à fonds perdu, Darlehen)										
III	III.1	<b>Aufbau Vermarktungskanäle</b>										
	III.2	Aufbau Vermarktungskanäle 1. Phase (Touristische DL + Produkte Stabveder, Erlebnisbauernhof, Calanca)										
	III.3	Aufbau Homepage und Internetshop										
	III.4	Aufbau Vermarktungskanäle 2. Phase (Touristische DL + Produkte Käserei, DL-Packages Hotellerie)										
IV	IV.1	<b>Realisierungsphase</b>										
	IV.2	Bau Käsereigebäude										
	IV.3	Anpassungen und Bauten Erlebnisbauernhof										
	IV.4	Produktionsaufnahme										
	IV.6	Kooperationen mit Naturpärken, weiteren Projekten										
V	V.1	<b>Controlling, Evaluierung u. Abschluss Realisierungsphase</b>										
	V.2	Jährliches Controlling - Zielerreichung gemäss Businessplan										
	V.3	Evaluierung des Projekts nach 4. Betriebsjahr; das Projekt ist selbsttragend										

## 8.2 Kontakt zu den kantonalen Dienststellen

Für die verschiedenen Stufen zur Realisierung des Projekts zur Regionalen Entwicklung wurde und werden die kantonalen Behörden in die Vorabklärungsphase und die Grundlagenetappe involviert. Die wichtigsten Beurteilungen und behördlichen Entscheidungen sind nachfolgend aufgeführt. Die Kopien der bei der Berichterstellung vorliegenden Entscheide befinden sich im Anhang.

### 8.2.1 Amt für Landwirtschaft und Geoinformation (ALG)

Mit dem Amt für Landwirtschaft und Geoinformation (ALG) bestand vom Anfang an eine enge Zusammenarbeit. Dem Projekt stand von behördlicher Seite anfänglich Ruedi Bucher und später Gian Andrea Pola bezüglich strategischer und organisatorischer Aspekte unterstützend zur Seite.

In der Chronologie dieser Zusammenarbeit sind folgende offizielle Dokumente erstellt worden (siehe auch Liste der Beilagen):

- Die Ergebnisse der Prüfung der Vorabklärungsphase sind im Bericht des Amts für Landwirtschaft und Geoinformation vom 25. Juni 2012 zusammengefasst.
- Departementsverfügung vom 6. Juli (Departement für Volkswirtschaft und Soziales Graubünden, DVS) bezüglich des Gesuchs der IG Val Calanca um Ausrichtung eines

Beitrages an die Grundlagenerarbeitung für das Projekt zur regionalen Entwicklung (PRE) „Wildes Calancatal“ gemäss Art. 93 Abs. 1 Bst. c LwG.

- Protokoll zur Begehung vom 10. September 2013 mit dem Bundesamt für Landwirtschaft (BLW) und dem ALG am Standort der zukünftigen Käserei in Bodio-Cauco im Calancatal. Im Protokoll sind Empfehlungen über Strategische Planung und Durchführung des Projektes enthalten. Zudem wurde in diesem Protokoll die Trennung aus zeitlichen Gründen des Alpkonzepts „Visione Alpi 2030“ aus dem PRE „Wildes Calancatal“ festgehalten.

### **8.2.2 Amt für Raumentwicklung Graubünden (ARE)**

Mit dem Amt für Raumentwicklung Graubünden fanden während der Bearbeitung auch mehrere Kontakte statt. Auf der Grundlage dieser Kontakte sind folgende Dokumente erstellt bzw. folgende Entscheide gefällt worden:

- Für die Realisierung des Gebäudes in Cauco wurde eine Anpassung der kommunalen Nutzungsplanung nötig (ARE 2. Juli 2012, Vorprüfung Teilrevision der Ortsplanung „Regionale Käserei/Metzgerei“, siehe Beilage). Dies wurde von der Gemeinde Cauco beschlossen (Modifica parziale della pianificazione locale di Cauco 06.03.2013) und von der Regierung gutgeheissen (Revisione parziale della pianificazione locale. Approvazione del Governo del 14 maggio 2013, siehe Beilage).
- Für die geplanten Baumassnahmen im Zusammenhang mit dem Erlebnisbauernhof sind Vorabklärungen über die Gemeinde beim ARE vorgenommen worden (ARE 17. September 2012, Stellungnahme Abteilung Nutzungsplanung, siehe Beilage). Das Amt hat Empfehlungen formuliert, die in der Planung berücksichtigt wurden. In jedem Fall ist kurz vor der Realisierung aber noch ein BAB-Gesuch einzureichen. Die dazu notwendige Dokumentation ist erstellt; sobald der Vorbescheid zur Realisierung vorliegt, wird sie den zuständigen Fachabteilungen zugestellt.
- Für die Sanierung der Alpsennerei auf der Alp Stabveder sowie für den Einbau eines Melkstandes ist ebenfalls ein BAB-Gesuch einzureichen. Auch die hierfür notwendige Dokumentation ist erstellt; sobald der Vorbescheid zur Realisierung vorliegt, wird sie den zuständigen Fachabteilungen zugestellt.

### **8.2.3 Amt für Natur und Umwelt (ANU)**

Mit dem Amt für Natur und Umwelt ist bezüglich der Abwasserproblematik für das neue Gebäude in Cauco Kontakt aufgenommen worden. Nach geltendem Gesetz und entsprechender Verfügung ist die Gemeinde Cauco dazu angehalten, eine Lösung für sein Abwasser zu finden und umzusetzen. Der Kanton hat per Departementsverfügung signalisiert, dass vor der Regelung der Abwasserproblematik keine neuen gewerblichen Bauten zugelassen werden können („Bauzonen ohne oder mit unzureichender Abwasserreinigung“ vom 04.07.2013). Die Gemeinde Cauco hat mittlerweile eine Lösung für die Abwasserproblematik ausgearbeitet und sie mit dem ANU diskutiert. Auf dieser Grundlage und mit der Aktivierung einer Übergangslösung wird das ANU dem Bau der Käserei zustimmen (ANU, 24. Juli 2014, Abwasserentsorgung der geplanten Käserei in der Fraktion Bodio, Gemeinde Cauco, siehe Beilage).

#### **8.2.4 Amt für Lebensmittelsicherheit und Tiergesundheit (ALT)**

Das Amt für Lebensmittelsicherheit und Tiergesundheit (ALT) ist informell über das Vorhaben im Calancatal informiert. Die Verantwortlichen haben Empfehlungen bezüglich der verschiedenen Realisierungen formuliert. Diese sind in die Baupläne eingeflossen. Das ALT wird wieder beim Vorliegen der Ausführungspläne kontaktiert, um eventuell noch vorhandene Konzeptionsfehler zu vermeiden.

---

## **9 Risiken und Controllingkonzept**

---

### **9.1 Risiken**

Lottenbach (2011) und die ETH (2012) nahmen in ihren Studien eine ausführliche Stärken-Schwächen- und Chancen-Risikenanalyse des Projekts vor. Für die Einzelheiten und die entsprechenden SWOT-Analysen sei deshalb auf diese Studien verwiesen. In der Grundlagenetappe konnten etliche der Hinweise bereits aufgegriffen und das Risiko für deren Eintreffen behoben oder zumindest stark reduziert werden. Einigen der aufgeführten Risiken ist weiterhin grosse Beachtung zu schenken. Auf diese wird im Nachfolgenden in Kürze eingegangen.

Erfahrungsgemäss müssen vier Bereiche (bei der Investition und während des Betriebs) besonders überwacht werden (in der Tabelle 9-1 zusammengefasst):

- **Investitionskosten:** Die geplanten Investitionskosten dürfen in keinem Fall überschritten werden, da die Finanzen des investierenden Betriebes ansonsten schon von Anfang an in eine schiefe Lage geraten.
- **Operative Kosten:** Kosten sind stetig unter Kontrolle zu halten; auch kleine Ausgaben müssen hinterfragt werden.
- **Erträge (Umsatz):** Es sind jährlich anspruchsvolle, aber realistische Ziele zu setzen.
- **Personelle Ressourcen:** Um dem Ausfall von Schlüsselpersonen begegnen zu können, sollte die Trägerschaft breit abgestützt sein.

In all diesen Bereichen gibt es sowohl interne als auch externe Risiken. Interne Risiken entstehen im Betrieb und/oder in der Art der Betriebsführung selbst; sie können und müssen dauernd unter Kontrolle gehalten werden. Darauf ist in adäquater Form zu reagieren. Zum Beispiel sollten regelmässige Kontrollen in der Verarbeitung durchgeführt werden, um die Qualität stetig zu gewährleisten, und allenfalls müssen Massnahmen getroffen werden. Mit externen Risiken sind unvorteilhafte Einflüsse von aussen auf den Betrieb gemeint. Diese können durch die Betriebsleitung nur indirekt angegangen werden; zum Beispiel kann eine fehlende Nachfrage wegen einer zu hohen Konkurrenz indirekt durch Werbung oder durch ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis verbessert werden.

#### **9.1.1 Investitionskosten**

Bei der Investition sind folgende unerwünschte Entwicklungen möglich:

- **Optimistische Kostenschätzung:** Das Risiko, dass die tatsächlichen Investitionskosten die in der Investitionsplanung aufgeführten Beträge überschreiten, ist sowohl betriebsintern wie auch extern. Einerseits besteht das Risiko, dass gewisse Investitionskosten unterschätzt wurden und die Offerten über den geplanten Kosten zu liegen kommen. Andererseits kann eine gute Konjunktur regional und zeitlich begrenzte Preisschübe verursachen. In beiden Fällen kann man versuchen, weitere Offerten

einzuholen; allenfalls muss auf nicht absolut notwendige Elemente verzichtet werden oder müssen gewisse Realisierungen aufgeschoben werden.

- Ein weiteres Risiko bezüglich Kostenüberschreitung betrifft die unmittelbare Realisierung; um unvorgesehene Kosten zu vermeiden, müssen die Bauaktivitäten und die Baukosten laufend strickt kontrolliert werden. Dafür ist eine zuverlässige Bauführung, unterstützt durch eine Baukommission, unerlässlich.
- Kostenüberschreitungen aufgrund von Baumängeln: Mit einer sehr präsenten und zuverlässigen Bauführung sollten Mängel bei der Realisierung vermieden werden; um den Betrieb vor den finanziellen Konsequenzen durch Baumängel zu schützen, sollten aber trotzdem Versicherungen abgeschlossen bzw. Garantien ausgehandelt werden.

### **9.1.2 Operative Kosten**

Die Risiken bezüglich operativer Kosten hängen vor allem von der Geschäftsführung ab, sie sind also betriebsintern.

- Zu hohe operative Kosten können die Folge einer unvorteilhaften Auswahl des Angebotes in Bezug auf die Produktionskosten sein. Eine Veränderung in der Produktauswahl ist in diesem Fall angebracht. Um die bezüglich Produktionskosten unvorteilhaften Produkte zu identifizieren, ist eine Untersuchung des Kosten-Einnahmen Verhältnis' für jede Produktlinie erforderlich (siehe Controllingkonzept, Kapitel 9.2.2).
- Anderseits kann der Ursprung zu hoher operativer Kosten auch anderswo liegen. Ein stetiger Vergleich der operativen Kosten mit den geplanten Beträgen sollte es ermöglichen, die Kosten verursachenden Aktivitäten zu identifizieren und Gegenmassnahmen zu ergreifen.

### **9.1.3 Erträge**

Risiken bezüglich Erträge können sowohl betriebsinterner als auch betriebsexterner Natur sein. Mangelt es an der Qualität der Produkte, dann müssen solche Probleme betriebsintern gelöst werden. Ebenfalls kann einem mangelnden Bekanntheitsgrad durch betriebsinterne Massnahmen begegnet werden. Ein hoher Konkurrenzdruck hat hingegen betriebsexternen Charakter und ist Teil des Business.

- Mangelnde Qualität: Bezuglich der Verarbeitung sollte mit der Inbetriebnahme der neuen Käserei eine hohe Qualität gewährleistet sein; diese gilt es zu erreichen und zu erhalten (eine mangelnde Qualität in der Verarbeitung stellt ein internes Risiko dar). Die Käserei ist aber auf qualitativ hochstehende Rohprodukte angewiesen, was ein hohes Mass an Qualitätsbewusstsein bei den Lieferanten voraussetzt und konsequente Kontrollen erfordert (externes Risiko). Entsprechende Massnahmen wurden in der Grundlagenetappe eingeleitet, indem die Kontrolle durch entsprechendes Personal gewährleistet sein wird und ein enger Kontakt zu den Produzenten aufgebaut wurde. Die Käsereigenossenschaft muss sich weiterhin um eine gute Zusammenarbeit mit den Lieferanten bemühen und zu einer guten Kommunikation zwischen den

Landwirtinnen und Landwirten selber beitragen. Bei Qualitätsproblemen können die Produkte zu tieferen Preisen verkauft werden, im schlimmsten Fall müssen sie aber aus dem Markt gezogen werden. Um Massnahmen zur Aufhebung der Qualitätsmängel zu erarbeiten, sollte bereits während der Aufbauphase die Zusammenarbeit mit Spezialisten gesucht werden.

- Hoher Konkurrenzdruck: Die Nachfrage kann infolge eines zu hohen Konkurrenzdrucks oder einer zu niedrigen Bekanntheit zurückgehen. Der Trend bezüglich der Nachfrage nach regionalen Produkten wird nicht nur im Calancatal aufgenommen. Ähnliche Projekte existieren bereits oder sind am entstehen. Bei der Umsetzung der Vermarktungsstrategie wird das Team deshalb gefordert sein, sich im Markt zu behaupten. Das Preis-Qualitäts- bzw. Preis-Leistungs-Verhältnis und die Bekanntheit (Promotion) sind dabei wesentliche Elemente.

#### **9.1.4 Personelle Ressourcen**

Auch die Risiken betreffend personelle Ressourcen können sowohl betriebsintern wie betriebsextern sein. Einerseits können Schlüsselpersonen der Trägerschaft des Projekts oder der Käserei ausfallen, andererseits kann ein Ausfall wichtiger Lieferanten auftreten.

- Trägerschaft: Wichtige Personen in der Projektleitung oder in der Geschäftsführung könnten ausfallen (zum Beispiel durch Krankheit oder Abwerbung). Andererseits können Probleme im Projektteam die Projektführung gefährden. Eine frühzeitige breite Abstützung der Trägerschaft und ein aktives Konfliktmanagement sind dementsprechend wichtig. So können Ausfälle vermieden und die Aufgabenbereiche von Schlüsselpersonen einfacher neu verteilt werden.
- Personal Käserei: Falls in der Käserei selber Personal ausfallen sollte, müssen Personen bekannt sein, die kurz- bis mittelfristig angefragt werden können. Im Idealfall kennen diese Personen die Abläufe der Käserei bereits.
- Milchlieferanten: Vor allem in der Anfangsphase wird die Hauptmenge der Milch von wenigen Lieferanten geliefert. Es muss alles daran gesetzt werden, dass sich diese Lieferanten weiterhin zum Projekt bekennen und weitere Lieferanten dazu gewonnen werden können. Die Milchmenge wird auch durch saisonale Schwankungen beeinflusst oder wenn Kühe noch während der Alpsaison trocken fallen. Dieses Risiko kann durch ein gutes Herdenmanagement reduziert werden. Die Käsereigenossenschaft muss deshalb bemüht sein, das entsprechende Know-how auf die Alpen zu bringen und eine konstruktive Zusammenarbeit aufzugleisen.

## **9.2 Controllingkonzept**

Aus den oben erwähnten Risiken und Massnahmen wurde ein Controllingkonzept aufgestellt, das es ermöglichen wird, eintreffende Schwierigkeiten frühzeitig zu erkennen und ihnen vorzubeugen. Das Controllingkonzept wurde nach der Vorgabe vom Bund (BLW) erstellt und ist in einer für das Projekt im Calancatal angepassten Form diesem Dokument beigelegt.

### **9.2.1 Investitionskosten**

Die Kontrolle über die Investitionen ist bei der Realisierung zu gewährleisten. In der Controlling-Tabelle sind für jedes Element die Beträge aufgeführt, die nicht überschritten werden dürfen (Ordner 1\_Kontrolle Investition). Die Risiken und die Massnahmen um unerwünschten Entwicklungen vorzubeugen sind in Kapitel 9.1.1 bzw. in Tabelle 9-1 beschrieben.

### **9.2.2 Operative Kosten**

Bezüglich operativer Kosten beinhaltet das Controlling Konzept zwei Massnahmen:

- Die Kontrolle auf Produktebene gemäss eines Kosten-Einnahme Verhältnisses: Ein Kostenmonitoring für jede Produktlinie ist in der Controlling-Tabelle als „Deckungsbeitrag“ erfasst (Ordner 2\_Deckungsbeiträge). Dieser berechnet sich dadurch, dass von den Einnahmen pro Mengeneinheit die Kosten von den eingesetzten Inputs abgezählt werden. Einzelne Inputpositionen werden sich aber erst nach Inbetriebnahme der Käserei feststellen lassen. So wird man die Parameter für diese Controllingtätigkeit erst später definieren können.
- Die Kontrolle der Kosten aufgrund der Aktivitäten - in der Controlling-Tabelle werden die zwei hauptsächlich kostenverursachenden Aktivitäten im Detail aufgeführt: Die Rohstoffkosten und das Personal (Ordner 3\_Kontrolle operative Kosten). Diese Kosten sollten ständig überwacht werden, um einem Überschreiten der eingepfanzten Beträge vorzubeugen. Um den jährlichen Vergleich zu ermöglichen, sind die geplanten operativen Kosten für die Zeitperiode 2016 – 2021 in der Controlling Tabelle jährlich aufgezeigt.

### **9.2.3 Erträge**

Die zu erreichenden Erträge sind in der Controllingtabelle als Einnahmen für jeden Absatzkanal, in eigene und zugekaufte Produkte und Dienstleistungen unterteilt und in CHF aufgeführt (Ordner 4\_Kontrolle Ertrag). Die Einnahmen sollten sich mit jedem Jahr von 2016 bis 2021 erhöhen und 2021 100% erreichen. Um einen jährlichen Vergleich zu ermöglichen sind die Einnahmen auch jährlich in der Tabelle aufgeführt.

### **9.2.4 Personelle Ressourcen**

Der Trägerschaft obliegt die Sicherstellung der nötigen personellen Ressourcen. Diese können sich über die Projektlaufzeit leicht verändern. In der jährlichen Kontrolle soll aber überprüft werden, ob weiterhin die wichtigsten Ansprechpersonen bekannt und erreichbar sind und ob die Lieferanten sowie das Käserei-Personal wie geplant ins Projekt involviert sind.

*Tabelle 9-1: Zusammenfassende Tabelle der Risiken und Massnahmen und der Controlling Massnahmen*

Mögliche Risiken	Controlling	Massnahmen
<b>Investitionskosten</b>		
Tatsächliche Investitionskosten über geplante Kosten	Die in der Controllingtabelle aufgeführten Baukosten laufend und strikte kontrollieren	Weitere Offerten einholen und allenfalls auf absolut notwendige Elemente verzichten
Unvorgesehene Kosten		Über eine zuverlässige Bauführung verfügen
Kostenüberschreitung aufgrund Baumängel		Versicherungen und Garantien
<b>Operative Kosten</b>		
Zu hohe operative Kosten	Operative Kosten detailliert und ständig mit den in der Controllingtabelle aufgeführten Beträgen vergleichen	Anteil von Produkten mit hohem Deckungsbeitrag im Angebot steigern Auf kostenverursachende Aktivitäten verzichten
<b>Erträge</b>		
Mangelnde Qualität	Einnahmen mit den in der Controllingtabelle aufgeführten Beträgen vergleichen	Verkauf zu tieferen Preisen, Produkte aus dem Markt ziehen, gute Zusammenarbeit mit Lieferanten und mit Spezialisten bereits während Aufbauphase gewährleisten
Hoher Konkurrenzdruck		Preis-Qualitäts-Verhältnis bzw. Bekanntheit (Promotion) gewährleisten
<b>Personal</b>		
Ausfall wichtiger Projektträger / Schlüsselpersonen		Frühzeitige breite Abstützung der Trägerschaft
Ausfall wichtiger Lieferanten	Laufende Überprüfung der vorhandenen personellen Ressourcen	Anfangs schon dafür sorgen, dass neue Lieferanten dazugewonnen werden können
Ausfall Lieferungen (zu wenig Milch)		Gutes Herdenmanagement, konstruktive Zusammenarbeit aufgleisen

---

## **10 Quellen**

---

- AGRIDEA o.A. Wirkungsorientierte Steuerung der Projekte zur regionalen Entwicklung. Leitfaden zu Controlling, Monitoring und Evaluation. Entwurf.
- BDM M.B.H. 2010. Vorabklärung zu einem Projekt zur regionalen Entwicklung (Art. 93 1c). Beratungsgesellschaft des Mittelstandes mbH, Ebikon (unveröffentlicht).
- BDM M.B.H. o.A. Wildes Calancatal. Vorabklärungsdossier zu einer gemeinschaftlichen Projektinitiative (unveröffentlicht).
- Bontognali L. 2011. Interview an Livio Bontognali, Direktor Coop Ostschweiz und Tessin. In Giuliani G. 2011, Analisi di mercato per il progetto di ristrutturazione del caseificio sociale nell'ambito del progetto di sviluppo Regionale Walserdorf Bosco Gurin, rapporto finale.
- Bossard D., Hauser M. 2008. European Food Trend Report, Perspektiven für Industrie, Handel und Gastronomie, GDI Studie Nr. 29 in Giuliani G. 2011, Analisi di mercato per il progetto di ristrutturazione del caseificio sociale nell'ambito del progetto di sviluppo Regionale Walserdorf Bosco Gurin, rapporto finale
- Cattaneo, E. 2014. Studio per la concezione di un modello di Réseau du Terroir per il Canton Ticino (Welcape)
- Coop 2009. Ess-Trends im Fokus, Eine Initiative con Coop mit fachlicher Unterstützung der Schweizerischen Gesellschaft für Ernährung, „Gesund Essen: Einstellungen, Wissen und Verhalten“, Februar 2009.
- DemoSCOPE 2006. Qualität, Natürlichkeit und Schweizer Herkunft bei Nahrungsmitteln. Repräsentativbefragung zeigt untergeordnete Rolle von Regionalprodukten.
- Giuliani, G., Berger, S. 2010. Leitfaden für die regionalwirtschaftliche Beurteilung von Entwicklungsstrategien und -projekten.
- IG Val Calanca 2012. Projekt zur Regionalen Entwicklung „Wildes Calancatal“. Budget für die Umsetzung der Grundlagenetappe. Dokument der IG Val Calanca zuhanden des Amts für Landwirtschaft und Geoinformation ALG, Graubünden. Mai 2012.
- Koller D. 2011. Interview an Daniel Koller, Direktor Swissmilk Ostschweiz. In Giuliani G. 2011, Analisi di mercato per il progetto di ristrutturazione del caseificio sociale nell'ambito del progetto di sviluppo Regionale Walserdorf Bosco Gurin, rapporto finale.
- Nestlé 2009. So is(s)t Deutschland, Ein Spiegel der Gesellschaft.
- QLIF 2009. EU Forschungsprojekt QLIF, Improving quality and safety and reduction of costs in the European and „low-input“ food supply chain.
- Rieder, P., Buchli, S. und Flury, C. 2008. Alpenstadt - Ein Modell für die Regionalentwicklung. Bericht zuhanden der Stiftung movingAlps.Zürich, Mai 2008.
- Siegrist, D. 2009. Pärke von nationaler Bedeutung. Touristische Marktanalyse und Erfolgsfaktoren.

---

## **11 Beilagen zum PRE „Wildes Calancatal“**

---

<b>Autor und Jahr</b>	<b>Titel des Dokuments</b>
<b>1) Begehung vor Ort mit BLW</b>	
Amt für Landwirtschaft und Geo-information (ALG) 10. September 2013	Protokoll der Begehung mit dem Bundesamt für Landwirtschaft (BLW)
<b>2) Baupläne , Kostenzusammenstellung und Grundstückverträge</b>	
Uff. d'ing. e misurazioni Giudicetti e Baumann SA, Roveredo. 11. Januar 2013	Progetto di massima Alp da Naucal, interventi in cascina e esterni
Arch. Ivano Fasani, Mesocco. Februar 2013	Progetto di massima, stima dei costi Azienda agricola Pelegat, Cauco (piano compreso/inkl. Plan)
Genossenschaft Caseificio Calanca und Reto Rigonalli 26. April 2013	Abtretungs-Vorvertrag Parzelle 146 Bodio, 6546 Cauco
Genossenschaft Caseificio Calanca und Reto Rigonalli	Baurechts-Vereinbarung betreffend eine Schaukäserei und Kleinmetzgerei mit Nebengebäude in Cauco
Arch. Ivano Fasani, Mesocco. August 2014	Progetto di massima, stima dei costi Caseificio dimostrativo, Cauco + piani/Pläne
<b>3) Finanzplanung</b>	
ALG 31 Oktober 2014	Zusammenstellung Investitionskosten Calancatal
G. Giuliani und R. Rudolf von Rohr 02. März 2015	150302_PRE Wildes Calancatal_Investitionskosten Alp Naucal und Total.xls 150302_PRE Wildes Calancatal_Businessplan Käserei.xls 150302_PRE Wildes Calancatal_Businessplan Azienda Pelegat.xls

#### **4) Controlling**

G. Giuliani und R. Rudolf von  
Rohr  
2. März 2015

150302\_PRE Wildes Calancatal\_Controlling.xls

#### **5) Organisation**

Genossenschaft Caseificio Calanca	Statuten der Genossenschaft Caseificio Calanca
27. März 2013	
Gemeinde Arvigo und Genossenschaft Caseificio Calanca	Mietvertrag für die Alp Stabveder zwischen der Gemeinde Arvigo (Vermieter) und der Genossenschaft Caseificio Calanca (Mieter)
15. Mai 2013	
FidO Consult Revisioni SA	Annahme des Mandats als Revisionsbüro für die Genossenschaft Caseificio Calanca.
28. Juni 2013	
Genossenschaft Caseificio Calanca	Unterschriebene Absichtserklärungen seitens der Produzenten zur Zusammenarbeit mit der Genossenschaft Caseificio Calanca mit provisorischen Lieferungsmengen
März 2014	
G. Giuliani und R. Rudolf von Rohr	Vereinbarung zwischen der Genossenschaft Caseificio Calanca, der Gemeinde Castaneda und dem Consorzio Alpi Calanca (Eigentümer und Pächter der Alp Naucal)
30. September 2014	
	Vereinbarung zwischen der Genossenschaft Caseificio Calanca und Dorothea Rigonalli, Betriebsleiterin des Erlebnisbetriebs Azienda Pelegat
	Vereinbarung zwischen der Genossenschaft Caseificio Calanca, dem Projektträger der einzelnen Teilprojekte und dem ALG
	Vereinbarung zwischen der Genossenschaft Caseificio Calanca und der Vermarktungsorganisation Società cooperativa per la promozione e lo smercio di prodotti regionali del Moesano
	Vereinbarung zwischen der Genossenschaft Caseificio Calanca und dem Tourismusbüro Ente Turistico Regionale del Moesano
	Pflichtenhefte für alle im Projekt engagierten Parteien

<b>Autor und Jahr</b>	<b>Titel des Dokuments</b>
<b>6) Amtliche Mitteilungen</b>	
Amt für Raumentwicklung Graubünden (ARE) 02. Juli 2012	Vorprüfung Teilrevision der Ortsplanung „Regionale Käserei/Metzgerei“.
Amt für Raumentwicklung Graubünden (ARE) 17. September 2012	Stellungnahme Abteilung Nutzungsplanung
Sovrastanza Comunale Cauco 06. März 2013	Modifica parziale della pianificazione di Cauco (Ortsplanungsrevision)
Sovrastanza Comunale Cauco 29. Mai 2013	Revisione parziale della pianificazione locale. Approvazione del governo
Regierung Graubünden 04. Juli 2013	Bauzonen ohne oder mit unzureichender Abwasserreinigung (DE und IT)
Amt für Natur und Umwelt (ANU) 24. Juli 2014	Abwasserentsorgung der geplanten Käserei in der Fraktion Bodio, Gemeinde Cauco. Stellungnahme
<b>7) Weitere Beilagen</b>	
Lottenbach, K. 2011. 2011	Projekte zur regionalen Entwicklung – Neue Chancen für die Alpwirtschaft?  Ein Vergleich von zwei angrenzenden Tälern mit Strukturveränderungen im Kanton Graubünden.  Bachelorarbeit. Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Wädenswil  (unveröffentlicht)
ETH, Interdisziplinäre Arbeitswoche 2012	Bericht Projekt 5: Käserei Calancatal
G. Giuliani und S. Berger Oktober 2012	Auswertung Umfrage Lieferanten vom August 2012
Parc Adula 24. Mai 2014	Zusage des Projektes PRE „Wildes Calancatal“ als Pilotprojekt des Parc Adula.
G. Giuliani und R. Rudolf von Rohr 30. September 2014	Landwirtschaftliche Strukturanalyse des Calancatals
Dorothea Rigonalli	Erlebnisbauernhof Azienda Pelegat. Philosophie, Konzept.

---

## 12 Anhang

---

### 12.1 Details Investitionskosten

#### 12.1.1 Investitionskosten Käsereigenossenschaft

Tabelle 12-1: Investitionskosten Käserei

Kosten Vorarbeiten	CHF
Vorarbeiten	5'000
Baukosten Käserei	CHF
Grundstück: Wird von Fam. Rigonalli als Eigenkapital eingebracht	0
Graben	30'000
Rohbau	720'000
Elektrische Anlagen	50'000
Heiz- und Lüftungsanlagen	340'000
Sanitäranlagen	108'000
Feinarbeiten	261'000
Architekten	130'000
Ingenieur	56'000
<b>Baukosten Gebäude total</b>	<b>1'695'000</b>
Kosten Käsereiausstattung	
Kühlräume	30'000
Einrichtungen Käserei	300'000
Einrichtungen Geschäftsraum	20'000
<b>Kosten Käsereiausstattung total</b>	<b>350'000</b>
Weitere Kosten	CHF
Strassen, Bewilligungen, unvorgesehene Kosten, etc.	250'000
<b>Total Investitionskosten</b>	<b>2'300'000</b>

*Tabelle 12-2: Investitionskosten Alp Stabveder*

<b>Geräte und min. bauliche Anpassungen Alp Stabveder</b>	<b>CHF</b>
Mobiler Melkstand für ca. 250 Ziegen * mit zerlegbarem Tierunterstand	40'000
Transportfahrzeug mit Pritsche, Sitzgelegenheiten, Halterung für Milchkannen und Anhängerkupplung (evt. Styer-Puch der Schweizer Armee) *	25'000
Milchtransportanhänger mit 500-L-Tank, Milchkannen *	10'000
Sicherheitsvorkehrungen zur agrotouristischen Nutzung (Geländer, Stallabsperrungen, Ausbesserungen Boden)	10'000
Holzrahmen für Strohaufschüttung „schlafen-im-Stroh“ für 10 Personen, zusätzliche Holzwand zur Schliessung des Halboffenstalls	**
Solarpanels zur Stromerzeugung	**
<b>Total Investitionskosten</b>	<b>85'000</b>

Bemerkungen:

\* Beim Kaufentscheid wird der Experte Walter Bigler beigezogen. Wo möglich, werden Gebrauchtfahrzeuge und -geräte gekauft. Eine Offerte wird veranlasst werden.

\*\* Finanzierung durch Gemeinde Arvigo

### **12.1.2      Investitionskosten Erlebnisbauernhof Azienda Pelegat**

*Tabelle 12-3: Investitionskosten Azienda Pelegat*

<b>Aussenarbeiten für die Besuchertauglichkeit Hofplatz u. Einhaltung Gewässerschutzbestimmungen Erlebnisbauernhof Pelegat</b>	<b>CHF</b>
Vorbereitende Arbeiten	7'000
Aussenarbeiten	35'000
50 m <sup>2</sup> Bodenbefestigung bei Rinderauslauf gemäss Gewässerschutzbestimmung in vorhandenen Gülleauffang sammeln*	
30 m <sup>2</sup> Bodenbefestigung bei Eselunterstand*	
Schweineunterstand gemäss Richtlinien Bio Suiss, 7 m <sup>2</sup> Auslauf, Gülleauffang */ **	
70 m <sup>2</sup> Bodenbefestigung bei Ziegelauslauf*	
Sekundärkosten, Innenbereich, Verschiedenes, Unvorhergesehenes	12'000
Bau für Gästeaufenthalt, Backstube, Lagerung	116'000
<b>Total Investitionskosten</b>	<b>170'000</b>

Bemerkungen:

\* Abklärungen durchgeführt von Plantahof, A. Toscano

\*\* Abklärungen durchgeführt von Plantahof, M. Furrer

Die Vorschläge und Kosten wurden vom Architekten Ivano Fasani entsprechend aufgenommen.

### **12.1.3 Investitionskosten Alp Naucal**

*Tabelle 12-4: Investitionskosten Alp Naucal*

<b>Sofortmassnahmen Alp Naucal</b>	<b>CHF</b>
Vorarbeiten	3'000
Einfassung Misthaufen	13'700
Abwasserfassung	16'000
Sanitäre Einrichtung (WC, Dusche) und separater Zugang	41'000
Befestigungsarbeiten: Bodenbelag, Gehege, Verlegung Kanalisation, etc.	11'500
Untermauerung Stall	8'000
Unvorhergesehenes	9'300
MwSt. 8%	11'000
Projektdurchführung	19'000
<b>Total Investitionskosten</b>	<b>132'500</b>

## 12.2 Operatives Geschäft Käsereigenossenschaft

Tabelle 12-5: Einnahmen Käserei und Alp Stabveder ab 5. Betriebsjahr

Vermarktungskanal	Menge kg	Preis	Einnahmen	Preis	Einnahmen	Preis	Einnahmen	Preis	Einnahmen	Einnahmen
		CHF/kg	CHF	CHF/kg	CHF	CHF/kg	CHF	CHF/kg	CHF	CHF
Anteil an Vermarktungsmenge		20%		20%		10%		50%		Total
<b>Käserei</b>										
Büscion Kuhmilch (0.08 kg/Stück)	1'440	20.00	5'760	19.50	5'616	19.50	2'808	17.00	12'240	26'424
Formaggini Kuhmilch (0.5 kg/Stück)	3'600	18.00	12'960	17.50	12'600	17.50	6'300	15.00	27'000	58'860
Formagella Kuhmilch (1.5 kg/Stück)	5'400	15.00	16'200	14.50	15'660	14.50	7'830	12.00	32'401	72'092
Forma Kuhmilch (5kg/Stück)	18'371	18.00	66'135	17.50	64'298	17.50	32'149	15.50	142'374	304'955
Büscion Ziegenmilch (0.08 kg/Stück)	1'440	30.00	8'640	29.50	8'496	29.50	4'248	26.50	19'080	40'464
Formaggini Ziegenmilch (0.3 kg/Stück)	4'337	20.00	17'347	19.50	16'914	19.50	8'457	17.00	36'863	79'580
Formaggini Ziegenmilch (0.5 kg/Stück)	2'625	20.00	10'500	19.50	10'238	19.50	5'119	17.00	22'313	48'169
Formagella Ziegenmilch (1.5 kg/Stück)	7'432	20.00	29'729	19.50	28'985	19.50	14'493	17.00	63'173	136'380
Butter und Rahm	1'000	15.00	3'000	14.00	2'800	14.00	1'400	11.50	5'750	12'950
Schaf- und weitere Spezialitäten	300	30.00	1'800	29.50	1'770	29.50	885	24.50	3'675	8'130
Verkäufszulage	400'000							0.15	60'000	60'000
Zulage silofreie Milch	400'000							0.03	12'000	12'000
	*	*	*							
Verkauf von anderen regionalen Produkten	10%	5'850	80%	46'800	10%	5'850				58'500
Verkauf von anderen regionalen Dienstleistungen	10%	1'950	80%	15'600	10%	1'950				19'500
<b>Einnahmen Käserei</b>		<b>179'871</b>		<b>229'777</b>		<b>91'488</b>		<b>364'868</b>		<b>72'012</b>
<b>Total Einnahmen</b>	<b>45'945</b>	<b>182'871</b>		<b>229'777</b>		<b>91'488</b>		<b>364'868</b>		<b>93'012</b>
<b>Einnahmen Alp Stabveder</b>		<b>3'000</b>								<b>21'000</b>
										<b>24'000</b>
<b>Total Einnahmen</b>	<b>45'945</b>	<b>182'871</b>		<b>229'777</b>		<b>91'488</b>		<b>364'868</b>		<b>962'004</b>

Bemerkungen:

\* Anteil an Vermarktungsmenge

Tabelle 12-6: Materialkosten ab 5. Betriebsjahr

	<b>Produkt</b>	<b>Ausbeute</b>	<b>Benötigte Vollmilch</b>	<b>Milchpreis</b>	<b>Material kosten</b>
	kg	%	kg	CHF/kg	CHF
<b>Käserei</b>					
Büscion Kuhmilch (0.08 kg/Stück)	1'440	20%	7'200		
Formaggini Kuhmilch (0.5 kg/Stück)	3'600	12%	30'000		
Formagella Kuhmilch (1.5 kg/Stück)	5'400	11%	49'092		
Forma Kuhmilch (5kg/Stück)	18'371	10%	183'708		
<b>Total verkäste Kuhmilch</b>	<b>28'811</b>		<b>270'000</b>	<b>0.80</b>	<b>216'000</b>
Büscion Ziegenmilch (0.08 kg/Stück)	1'440	20%	7'200		
Formaggini Ziegenmilch (0.3 kg/Stück)	4'337	13%	33'360		
Formaggini Ziegenmilch (0.5 kg/Stück)	2'625	12%	21'875		
Formagella Ziegenmilch (1.5 kg/Stück)	7'432	11%	67'565		
<b>Total verkäste Ziegenmilch</b>	<b>15'834</b>		<b>130'000</b>	<b>1.20</b>	<b>156'000</b>
<b>Weitere Spezialitäten (Schafmilch, etc.)</b>			<b>3'000</b>	<b>1.20</b>	<b>3'600</b>
Zukauf regionale Produkte					45'000
Produkte, Verbrauchsmaterial					15'000
Beteilung Kosten Marktswagen: Treibstoff, Reinigung, Instandhaltung					7'000
Beteiligung Kosten: Marktstandgebühren					5'000
<b>Materialkosten Käserei</b>					<b>447'600</b>
<b>Alp Stabveder</b>					
<b>Materialkosten Alp Stabveder</b>					<b>1'400</b>
<b>Total Materialkosten</b>					<b>449'000</b>

## 12.3 Operatives Geschäft Azienda Pelegat

### 12.3.1 Einnahmen und Kosten Azienda Pelegat

Tabelle 12-7: Einnahmen Azienda Pelegat ab 5. Betriebsjahr

Einnahmen	CHF
<b>Verkauf von Dienstleistungen</b>	<b>9'955</b>
Einzelkurse (Kochkurse, ...) in Kleingruppen high cost	3'000
Einzelkurse (Kochkurse, ...) in Kleingruppen low cost	625
Verpflegung (Apéros, Events) high cost	1'750
Verpflegung (Znuni, Zvieri) low cost	1'080
Führungen für Gruppen high cost	2'000
Führungen für Gruppen (Pfadfinderstiftung, ...) low cost	1'500
<b>Verkauf von Hofprodukten</b>	<b>6'000</b>
Brot	6'000
<b>Total</b>	<b>15'955</b>

Tabelle 12-8: Betriebskosten Azienda Pelegat

Betriebskosten	CHF
Materialaufwand (Produkte, Verbrauchsmaterial)	1'375
Personalaufwand (Geschäftsführung, Besucherführung, Didaktisches Angebot)	7'000
Sonstiger Betriebsaufwand (Energie, Unterhalt, Versicherungen)	3'530
<b>Total Betriebskosten</b>	<b>11'905</b>

## 12.3.2 Simulation Planerfolgsrechnung und Tragbarkeit Erlebnisbauernhof Azienda Pelegat

Tabelle 12-9: Simulation Planerfolgsrechnung und Tragbarkeit Azienda Pelegat bis 2021

	<b>2016*</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
	50%	70%	80%	90%	95%	100%
	CHF	CHF	CHF	CHF	CHF	CHF
<b>Planerfolgsrechnung</b>						
<b>Betriebsertrag aus Lieferungen und Leistungen</b>	<b>7'978</b>	<b>11'169</b>	<b>12'764</b>	<b>14'360</b>	<b>15'157</b>	<b>15'955</b>
- Ertragsminderungen	0	0	0	0	0	0
<b>Betriebsertrag</b>	<b>7'978</b>	<b>11'169</b>	<b>12'764</b>	<b>14'360</b>	<b>15'157</b>	<b>15'955</b>
- Materialaufwand	688	963	1'100	1'238	1'306	1'375
<b>Bruttoergebnis 1</b>	<b>7'290</b>	<b>10'206</b>	<b>11'664</b>	<b>13'122</b>	<b>13'851</b>	<b>14'580</b>
- Personalaufwand**	2'800	5'600	5'600	7'000	7'000	7'000
<b>Bruttoergebnis 2</b>	<b>4'490</b>	<b>4'606</b>	<b>6'064</b>	<b>6'122</b>	<b>6'851</b>	<b>7'580</b>
- Sonstiger Betriebsaufwand	1'765	2'471	2'824	3'177	3'354	3'530
<b>Betriebsergebnis (EBITDA)</b>	<b>2'725</b>	<b>2'135</b>	<b>3'240</b>	<b>2'945</b>	<b>3'498</b>	<b>4'050</b>
- Abschreibungen / Wertberichtigung***		5'661	5'661	5'661	5'661	5'661
<b>Betriebsergebnis (EBIT)</b>	<b>2'725</b>	<b>-3'526</b>	<b>-2'421</b>	<b>-2'716</b>	<b>-2'164</b>	<b>-1'611</b>
+/- Finanzerfolg (Betrieblicher Finanzaufwand und -ertrag)	1'360	1'360	1'360	1'360	1'360	1'360
+/- Betrieblicher Nebenerfolg						
+/- Ausserordentlicher Erfolg / Betriebsfremder Erfolg						
<b>Vorsteuergewinn (EBT)</b>	<b>1'365</b>	<b>-4'886</b>	<b>-3'781</b>	<b>-4'076</b>	<b>-3'524</b>	<b>-2'971</b>
+/- Steuern						
<b>Unternehmensergebnis</b>	<b>1'365</b>	<b>-4'886</b>	<b>-3'781</b>	<b>-4'076</b>	<b>-3'524</b>	<b>-2'971</b>
<b>Tragbarkeit</b>						
+ Einnahmen	7'978	11'169	12'764	14'360	15'157	15'955
- Aufwand (Ertragsminderungen + Material + Personal + sonstiger Aufwand)	5'253	9'034	9'524	11'415	11'660	11'905
<b>Betriebsergebnis (EBITDA)</b>	<b>2'725</b>	<b>2'135</b>	<b>3'240</b>	<b>2'945</b>	<b>3'498</b>	<b>4'050</b>
- Zinsaufwand	1'360	1'360	1'360	1'360	1'360	1'360
- Steuern						
<b>Überschuss/Fehlbetrag I</b>	<b>1'365</b>	<b>775</b>	<b>1'880</b>	<b>1'585</b>	<b>2'138</b>	<b>2'690</b>
- Tilgung (Hypothek, Investitionskredit)		2'412	2'412	2'412	2'412	2'412
<b>Überschuss/Fehlbetrag II</b>	<b>1'365</b>	<b>-1'637</b>	<b>-532</b>	<b>-827</b>	<b>-274</b>	<b>278</b>

Bemerkungen:

\* Betrieb ab Mitte Jahr

\*\* 2016 (halbes Jahr) bis 2018: 80% / 2019 bis 2021: 100%

\*\*\* lineare Abschreibungen: Gebäude 30 Jahre (3.3% der Investition), Einrichtungen 15 Jahre (6.7% der Investition)