

**Der Bussinessplan zum**  
**Betrieb einer Kindertagesstätte**

Bachelorarbeit

Angefertigt im berufsbegleitenden Studiengang  
Bachelor (B.A.) of Arts in Betriebswirtschaftslehre  
an der Hochschule Merseburg,  
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

Sommersemester 2013

Erstprüferin: Frau Prof. Dr. Barbara Streit  
Zweitprüferin: Frau Dr. Annette Henn

Tino Haring  
geboren am 27.08.1980 in Merseburg  
Matrikelnummer 16303

eingereicht am 09.04.2013

## **Danksagung**

*Zuerst möchte ich einen Dank an meine liebe Ehefrau für die jederzeitige bedingungslose Unterstützung in allen Lebenslagen und ihr immenses Verständnis richten.*

*Ein besonderer Dank geht an Herrn Dirk Neumann, der mich besonders während der Studienzeit sehr intensiv betreute und mir auch in privaten Lebenslagen stets den richtigen Weg weist.*

*Auch an meine Mutter möchte ich für ihr Durchhaltevermögen bei meiner sicherlich sehr anspruchsvollen Erziehung einen Dank richten.*

*Abschließend danke ich allen Beteiligten, die mich bei der Erstellung dieser Arbeit und der Durchführung des Studiums fachlich und auch persönlich unterstützten und begleiteten.*

*Tino Haring*

# Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis.....	4
Abbildungsverzeichnis.....	4
Einleitung .....	5
1.1 Einführung und Zielsetzung für diese Arbeit.....	5
1.2 Vorstellung der Fallstudie.....	6
1.3 Unterschiede zwischen öffentlicher und privatwirtschaftlicher Kinderbetreuung.....	8
1.4 Erfolgsfaktoren für eine Unternehmensgründung.....	9
Hauptteil.....	10
2. Der Businessplan.....	10
2.1 Ziele des Businessplans.....	10
2.2 Aufbau des Businessplans.....	11
2.2.1 Executive Summary.....	13
2.2.2 Unternehmenskonzept / Geschäftsmodell.....	13
2.2.3 Zielmarkt.....	15
Marktanalyse.....	15
Branchenanalyse, Marktentwicklung und -prognose.....	16
Branchenstrukturanalyse nach M. E. Porter .....	18
2.2.4 Ziele und Strategie.....	24
2.2.5 Leistungs- und Produktportfolio.....	25
2.2.6 Marketing und Vertrieb.....	25
2.2.7 Management, Personal und Organisation.....	27
2.2.8 Chancen und Risiken.....	29
2.2.9 Die Finanzplanung.....	33
2.2.9.1 Grundsätze der Finanzplanung.....	33
2.2.9.2 Aufgaben der Finanzplanung.....	34
2.2.9.3 Aufbau und Begriffe der Finanzplanung.....	35
Conclusio.....	39
Literaturverzeichnis.....	41
Anhang.....	43

# Abkürzungsverzeichnis

BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
DIHK	Deutscher Industrie- und Handelskammertag
e.V.	eingetragener Verein
GbR	Gesellschaft bürgerlichen Rechts
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
Kita	Kindertagesstätte
KiFöG	Kinderförderungsgesetz
SGB	Sozialgesetzbuch
Vgl	Vergleiche

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufteilung der Trägerlandschaft von Kindertagesstätten in Deutschland.....	4
Abbildung 2: Erfolgsfaktoren bei Unternehmensgründungen.....	8
Abbildung 3: 5 Forces nach Porter.....	15
Abbildung 4: Bietet ihre Einrichtung an.....	28
Abbildung 5: Grundsätze der Finanzplanung.....	30
Abbildung 6: Finanzierungsstruktur von Kindertagesstätten.....	36

## ***Einleitung***

### **1.1 Einführung und Zielsetzung für diese Arbeit**

Inhalt der vorliegenden Arbeit ist die Erarbeitung eines Businessplans für einen Trägerverein von Kindertagesstätten. Die Arbeit stellt dar, welche Inhalte in einem Businessplan notwendig sind und wie sie bei einem derartigen Vorhaben anzuwenden sind. Es wird dargestellt, welche Gesetze berücksichtigt werden müssen, welche Informationen notwendig sind und wie diese verwendet werden können.

Da die privatwirtschaftlichen Betreuungsorganisationen aufgrund der Änderungen des Betreuungsgesetzes in Sachsen-Anhalt bezüglich der Ganztagesbetreuung in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen werden und deswegen für eine Analyse besonders interessant sind, konzentrieren sich die Untersuchungen auf diese sicherlich zukunftsweisende Form der Trägerschaft von Kinderbetreuungsorganisationen. Der Analyserahmen hat den Zweck, Schwerpunkte für die Untersuchung der Erfolgsfaktoren von Kindertagesstätten zu setzen und auf Besonderheiten bei privatwirtschaftlichen Betreuungsorganisationen aufmerksam zu machen. Dafür werden einerseits die wesentlichsten Unterschiede zwischen den öffentlichen und privatwirtschaftlichen Betreuungsorganisationen identifiziert und andererseits Gemeinsamkeiten zwischen Erfolgsfaktoren bei Unternehmensgründungen und beim Aufbau einer Betreuungsorganisation aufgezeigt. Erfolgsfaktoren sind „Determinanten, die den Erfolg eines Unternehmens langfristig wirksam beeinflussen.“<sup>1</sup> Der Unternehmenserfolg wird hier als Erreichung der Unternehmensziele verstanden, wobei nicht nur der monetäre Gewinn im Vordergrund steht, sondern ein komplexes Zielbündel aus Erfüllung von gesetzlichen Anforderungen, Zufriedenheit der Beteiligten und nicht zuletzt das Wohl der Kinder<sup>2</sup>.

---

1 Vgl. Haenecke, H. (2002), S.166

2 Vgl. Göttgens, O. (1996), S.118; Raffée, H., Fritz, W. (1991), S.1211-1226

## 1.2 Vorstellung der Fallstudie

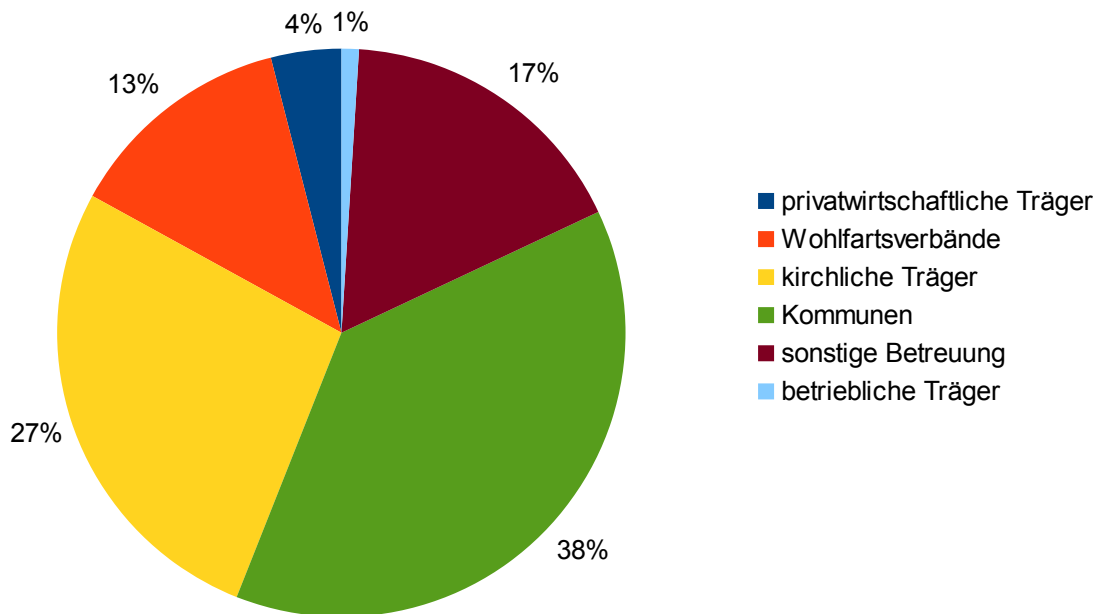


Abbildung 1<sup>3</sup>

In Deutschland existiert ein Spektrum an Trägerschaften für Kindertagesstätten gemäß der Abbildung 1. Träger mit dem größten Anteil bei der Kinderbetreuung sind die Kommunen mit 38%, die kirchlichen Träger mit 27%, gefolgt von den Wohlfahrtsverbänden mit 13%. Die privatwirtschaftliche Kinderbetreuung kommt heute lediglich auf einen Anteil von 4% und die betrieblichen Träger auf 1%. Die sonstigen Trägerschaften von 17% bilden die privaten Betreuungsangebote, wie AuPair-Betreuung oder Tagesmütter.

Die betrieblichen und privatwirtschaftlichen Trägerschaften könnten aber im Zuge des Ausbaus der Angebote für unter 3-Jährige und der Schaffung eines Ganztagsanspruchs ab 01. August 2013 eine größere Bedeutung bekommen.

Wie wichtig das Thema rund um den Ausbau der Kinderbetreuung in Deutschland ist, zeigen die derzeitigen Entwicklungen in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik. Angesichts des Fachkräftemangels setzen immer mehr Betriebe auf eine familienfreundliche Unternehmenspolitik, zum Beispiel durch die Einführung von betriebseigenen Kindergärten<sup>4</sup>. Außerdem müssen aufgrund der angespannten wirtschaftlichen Situation viele junge Eltern bereits früher nach der „Babypause“ wieder in den Beruf einsteigen. Weiterhin setzt zunehmend auch in den alten Bundesländern der

<sup>3</sup> Quelle: eigene Darstellung nach Grundlage von DIHK (2008) S.7

<sup>4</sup> Vgl. DIHK (2008), S.6

gesellschaftliche Wandel ein, dass frühkindliche Betreuung zur Alltäglichkeit gehört. Im Jahr 2012 besuchten im Bundesdurchschnitt nur 27,6% der unter 3-Jährigen eine Kindertageseinrichtung<sup>5</sup>.

Die Politik will mit dem Kinderförderungsgesetz (KiFöG) den Anteil auf 35% bis Ende 2013 erhöhen und somit den gestiegenen Bedarf an Kinderbetreuungsangeboten nachkommen. Dieses ehrgeizige Ziel wird aber nur Mithilfe privatwirtschaftlicher Betreuung zu erreichen sein<sup>6</sup>.

In dem betrachteten Fallbeispiel handelt es sich um die Kindertagesstätte „Rappelschloss“ in Merseburg. Die Einrichtung ist eine Kindertagesstätte, die alle 3 Varianten der in Deutschland üblichen Kinderbetreuung beinhaltet<sup>7</sup>.

- die Kinderkrippe (für Kinder bis 3 Jahre)
- der Kindergarten (für 3 – 6 Jährige)
- der Schulhort (für Grundschulkindern zur Nachmittagsbetreuung)

Es besteht zur Zeit eine Betreuung im Bereich der Kinderkrippe mit 29 Kindern, eine Betreuung von 50 Kindern im Bereich Kindergarten und eine Betreuung von 20 Kindern im Schulhort<sup>8</sup>.

Der aktuelle private Träger der Einrichtung hat den Betreuungsvertrag gegenüber der Stadt Merseburg mit Wirksamkeit zum 31. Juli 2014 gekündigt. Da ab 01. August 2013 die Verwaltung der Trägerschaften an den Landkreis übertragen wird, ist eine Aufhebung des Trägervertrages seitens der Stadt Merseburg aber bereits zum 31.07.2013 angestrebt. Daraus ergibt sich, dass schnellstmöglich ein Nachfolger zum Betrieb der Einrichtung gesucht wird.

Der Autor der vorliegenden Arbeit sieht darin als stellvertretender Vorsitzender des Elternkuratoriums der Einrichtung und als Gründungsmitglied und Kassenwart des Fördervereins der Kindertagesstätte Rappelschloss Beuna e.V. die einmalige Gelegenheit, die Geschicke der Einrichtung in die Hände der Eltern und Mitarbeiter in Form einer Elterninitiative zu übergeben. Es sollen „die Betroffenen zu Beteiligten gemacht werden.“ Die Auseinandersetzung mit der Thematik der Unternehmensgründung und der Tragfähigkeit und Durchführbarkeit der Trägerschaft wird mit dieser Arbeit analysiert.

Um dieses Vorhaben zu realisieren, ist eine Unternehmensgründung erforderlich. Es wird eine Ausschreibung der Stadt Merseburg für einem neuen Träger dieser Einrichtung geben. Für eine entsprechende Bewerbung ist ein pädagogisches Konzept und ein Businessplan nötig. Die

---

5 Vgl. statistisches Bundesamt, Regionale Kinderbetreuung 2012, S.7

6 Vgl. Küsters, W. (2009) Dienstleistungswirtschaft fordert Stärkung der privatwirtschaftlichen Kinderbetreuung

7 Vgl. Henry-Huthmacher, C.(2005), S.8, DIHK S.7

8 Interview vom 05.02.2013 mit der Leiterin der Einrichtung

vorliegende Arbeit setzt sich im Speziellen mit der Erstellung des Businessplans für die geplante Unternehmung auseinander. Es soll dargestellt werden, welche Aspekte bei der Erarbeitung des Businessplans als auch der Bewerbung um diese Einrichtung berücksichtigt werden müssen.

Zu beachten ist dabei, dass alle Inhalte des Vorhabens in dem pädagogischem Konzept als auch dem Businessplan genau erläutert werden, damit die einbezogenen Instanzen das Vorhaben beurteilen und nachvollziehen können.

### **1.3 Unterschiede zwischen öffentlicher und privatwirtschaftlicher Kinderbetreuung**

Ein möglicher Erfolgsfaktor beim Aufbau einer privatwirtschaftlichen Kinderbetreuungsorganisation kann die Differenzierung gegenüber den öffentlichen Betreuungsorganisationen sein. Um die Möglichkeiten der Differenzierung aufzuzeigen und als Erfolgsfaktor genauer untersuchen zu können, sollen im Folgenden die Unterschiede zwischen den Betreuungsorganisationen erläutert werden. Die Betrachtung konzentriert sich dabei auf die Unterschiede bei den Zielen, sowie bei den Angebots- und Organisationsstrukturen.

Der Staat versucht zunächst im Rahmen des KiföG eine flächendeckende Vollversorgung bei der Kinderbetreuung zu erreichen<sup>9</sup>. Dabei steht demnach der qualitative Ausbau der Kinderbetreuung nur an zweiter Stelle<sup>10</sup>. Um die Wettbewerbsintensität gegenüber den öffentlichen Einrichtungen zu erhöhen, könnte hier eine grundlegende Möglichkeit der Differenzierung liegen. Ziel einer privatwirtschaftlichen Betreuungsorganisation sollte daher eher eine lokal zugeschnittene und qualitativ hochwertige Betreuung sein. Die Qualität einer Kinderbetreuungsorganisation bemisst sich dabei vor allem an der Angebots- und Organisationsstruktur.

Die Angebotsstrukturen der öffentlichen Kinderbetreuungsorganisationen sind oftmals unzureichend. Dies betrifft die Öffnungs- und Betreuungszeiten<sup>11</sup>, die Verpflegung, die Gruppengröße, das Ausbildungsniveau der Betreuer<sup>12</sup>, die Kooperation mit Unternehmen<sup>13</sup> und in vielen Fällen auch die Sprachförderung, die Betreuung in Ausnahmefällen und das Angebot an sonstigen Förderprogrammen. Die privatwirtschaftlichen Betreuungsorganisationen bieten in der Regel ein qualitativ besseres Angebot bei diesen Punkten an<sup>14</sup>. Die Möglichkeit der Differenzierung

---

<sup>9</sup> Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung (2008), S. 60.

<sup>10</sup> Vgl. Henry-Huthmacher, C. (2005), S. 12f, Henry-Huthmacher, C. (2007), S. 50f.

<sup>11</sup> Vgl. hierzu und zum Folgendem DIHK (Hrsg.) (2008), S. 10ff.

<sup>12</sup> Vgl. Henry-Huthmacher, C. (2007), S. 22 und 57ff.

<sup>13</sup> Vgl. DIHK (Hrsg.) (2008), S. 2.

<sup>14</sup> Vgl. DIHK (Hrsg.) (2008), S. 15.



über diese Angebotsstruktur könnte ein wesentlicher Erfolgsfaktor beim Aufbau einer privatwirtschaftlichen Kinderbetreuungsorganisation sein.

Ein weiterer möglicher Erfolgsfaktor könnte in der unterschiedlichen Organisationsstruktur der beiden Betreuungsorganisationen liegen. Die öffentlichen Betreuungsorganisationen besitzen durch die staatliche Oberhand oftmals lange, bürokratische Entscheidungswege und sind dementsprechend weniger flexibel als die privatwirtschaftlichen Betreuungsorganisationen. Dies zeigt sich zum Beispiel an den Schwierigkeiten von öffentlichen Kinderbetreuungsorganisationen, Kinder aus anderen Kommunen aufzunehmen<sup>15</sup>. Privatwirtschaftliche Kinderbetreuungsorganisationen könnten hierbei aufgrund der kürzeren Entscheidungswege wesentlich flexibler auf die Nachfrage und Wünsche der Eltern reagieren.

## 1.4 Erfolgsfaktoren für eine Unternehmensgründung

Für eine Unternehmensgründung gelten generelle Erfolgsfaktoren, die laut einschlägiger Literatur zum Aufbau von Organisationen identifiziert werden<sup>16</sup>. Hierbei kann zwischen Erfolgsfaktoren der Gründerperson, des Unternehmens und des Umfelds unterschieden werden.

<b>Gründereigenschaften</b>	<b>Unternehmenseigenschaften</b>	<b>Umfeldeigenschaften</b>
Ausgeprägte Persönlichkeitseigenschaften	Strategie	Soziales Umfeld
Erlernte Fähigkeiten	Planung	Kultur
Vorhandenes Wissen	Interne Struktur und Organisation	Ökonomische Situation
	Marketing	Branche
	Nutzung von Netzwerken	Standort
	Wahl der Rechtsform	Gesellschaftliches Klima
	Finanzierung	Fördermassnahmen
	Marktchance	
	Geschäftsmodell	

Abbildung 2<sup>17</sup>

Die persönlichen Eigenschaften sind bei jeder Unternehmensgründung entscheidend. Weiterhin wird in dem vorhandenen Projekt eine Differenzierung gegenüber anderen Wettbewerbern

<sup>15</sup> Vgl. DIHK (Hrsg.) (2008), S. 13.

<sup>16</sup> Vgl. Jacobsen, L.K.(2003), S.43 -123

<sup>17</sup> Quelle: eigene Darstellung nach den Checklisten des BMWi (2013)

besonders wichtig sein. Deswegen wird aus der Gruppe der Erfolgsfaktoren des neuen Unternehmen, das Geschäftsmodell mit dem pädagogischen Konzept bei der Analyse der Fallstudie besondere Beachtung finden.

Die ersten vier Erfolgsfaktoren des Umfelds beinhalten keine wesentlichen Besonderheiten für den Aufbau einer Betreuungsorganisation. Lediglich die ökonomische Situation der Eltern kann bedingt berücksichtigt werden, da die Elternbeiträge im Saalekreis durch eine Stadtverordnung festgelegt sind und keinen Spielraum für höhere Zahlungen zulassen. Die Ergebnisse werden im finanzwirtschaftlichen Teil entsprechend berücksichtigt. Bei der Fallstudie erfolgt daher nur eine Branchenanalyse, eine Analyse des Standortes, des gesellschaftlichen Klimas und eventueller Fördermassnahmen.

## ***Hauptteil***

### **2. Der Businessplan**

#### **2.1 Ziele des Businessplans**

Der Businessplan wird als Dokumentation und Analyse einer Geschäftsidee verstanden, der gewissen Richtlinien und Formalien entspricht<sup>18</sup>. Das bedeutet, dass im Businessplan die Geschäftsidee systematisch beschrieben wird und Vorgaben oder Empfehlungen bezüglich der Strukturierung gelten. Der Businessplan ist als Dokument zu definieren, das dazu beitragen soll, eine Geschäftsidee in überschaubarer Weise und in ausreichender Detaillierung zu vermarkten<sup>19</sup>. Diese Aussage bestätigt die Notwendigkeit der Strukturierung eines Businessplans und zeigt auf, dass es verschiedene Detaillierungsgrade eines Businessplans gibt.

Diese Aussagen bestätigt Nagl (2010, S. 13): „Ein Businessplan ist ein schriftliches Dokument, das die Realisierungsstrategie der Unternehmensziele mit allen wesentlichen Voraussetzungen, Planungen und Maßnahmen in einem Zeithorizont von meist drei bis fünf Jahren darstellt. Der Businessplan ist eine wichtige Entscheidungsgrundlage für das Management, Gesellschafter und potenzielle Geschäftspartner.“ Daraus lässt sich schließen, dass Einigkeit über die Definition des Businessplans herrscht. Eine wichtige Komponente in der Aussage von Nagl ist der erwähnte Zeithorizont von drei bis fünf Jahren für einen aussagekräftigen Businessplan.

---

<sup>18</sup> Vgl. Schlembach & Hans-Günther, (2008), S.15

<sup>19</sup> Vgl. Schwetje und Vaseghi (2005), S.1

Der Business- oder Geschäftsplan ist demnach eine schriftliche Zusammenfassung von etwa 10 bis 50 Seiten, wodurch eine Geschäftsmöglichkeit sowie zu ergreifende Maßnahmen beschrieben werden, um eine Unternehmung zu planen. Ein Businessplan ist sowohl zur Unternehmensgründung als auch zur strategischen und operativen Planung bestehender Unternehmen notwendig. Ein überzeugender, gut strukturierter, richtig konzipierter und formulierter Businessplan ist heute für jedes Unternehmen die Grundlage für den Erhalt eines Kredits, die Anwerbung von Eigenkapital und auch die unternehmensinterne Bewertung von Projekten und Innovationsvorhaben. Weiterhin bildet er eine Grundlage für interne Zielvereinbarungen und ist zugleich Kommunikationsmittel, um private oder staatliche Investoren wie beispielsweise Banken, Risikokapitalgeber, Kooperations- oder Fusionspartner als auch unternehmensinterne Gremien, die über die Freigabe von Finanzmitteln entscheiden, zu informieren<sup>20</sup>.

Bei der Erstellung ist es notwendig, großen Wert darauf zu legen, dass die Leser des Businessplans in den Inhalten und Aussagen detaillierte Antworten auf die aktuellen Fragen und Herausforderungen im Zusammenhang mit der Unternehmung bekommen.

Der Businessplan ist also ein praxisnaher Fahrplan, aber auch ein unverzichtbares Werkzeug für den eigenen internen strategischen Unternehmensplanungsprozess.

## **2.2 Aufbau des Businessplans**

Einen standardisierten Business- oder Geschäftsplan, der für alle Unternehmen und Projekte, sowie für jeden Zweck einsetzbar ist, gibt es nicht. Business- und Geschäftspläne sind so unterschiedlich wie jede unternehmerische Initiative selbst. Es gibt allerdings unabhängig vom Einsatz des Businessplans und von der Art des Unternehmens wiederkehrende Bausteine.

Typischerweise gliedert sich der Businessplan in drei Bereiche. Der verbalen Beschreibung folgt als nächstes die zahlenmäßige Darstellung. Den letzten Teil bildet der Anhang<sup>21</sup>. Daraus lässt sich bereits ableiten, dass diese 3 unterschiedlichen Bereiche korrelieren und eine Veränderung in einem Teilbereich Auswirkungen auf die anderen Bereiche hat.

Die folgenden Module eines Geschäftsplans können und sollen nur ein Ansatzpunkt für die Erstellung eines Businessplans sein und sind unternehmensspezifisch und situationsbezogen sowie in der Reihenfolge anzupassen<sup>22</sup>.

---

20 Vgl. Singler, Axel: Businessplan. 3. Auflage, 128 S., Haufe-Lexware, München, (2010), S.6ff.

21 Vgl. Klandt (2006), S. 142

22 Vgl. Nagl (2011), S. 17

Die gängigsten Module eines Businessplans sind:

1. Executive Summary
  2. Geschäftsmodell/Unternehmenskonzept
  3. Zielmarkt
  4. Ziele und Strategie
  5. Leistungs- und Produktportfolio
  6. Marketing und Vertrieb
  7. Management, Personal und Organisation
  8. Chancen und Risiken
  9. Finanzplanung
- Anhang

Ein Businessplan besteht somit auch aus einem qualitativen und einem quantitativen Teil<sup>23</sup>.

Der qualitative Teil setzt sich aus den Modulen 2 bis 8 zusammen. Hier erfolgt eine verbale Beschreibung der Unternehmung. Für den quantitativen Teil haben sich im Zusammenhang mit Businessplänen die Begriffe „Finanzplanung/ Financials“ durchgesetzt, obwohl auch weitere Aspekte als nur die Finanzplanung dargestellt werden.

Wichtig für die Erstellung und Zusammenstellung der Kapitel ist generell, dass die Fragen des Lesers beantwortet werden und die Ausführungen nachvollziehbar sind. Ein logischer Aufbau und ein roter Faden in dem Businessplan machen deutlich, dass der Unternehmer sich mit dem Thema auseinandergesetzt hat.

Im den folgenden Kapiteln werden Aufbau und Inhalt der einzelnen Module erläutert und auf das aktuelle Beispiel bezogen.

---

23 Vgl. Nagl (2011), S. 18

### **2.2.1 Executive Summary**

Die Zusammenfassung eines Business- oder Geschäftsplans hat grundsätzlich die Aufgabe, das Interesse für das Geschäftsmodell zu wecken und als Übersicht zu fungieren. Die Executive Summary ist nicht als Einführung, sondern als komprimierte Darstellung der darauffolgenden Bestandteile zu deuten. Es ist darauf zu achten, dass Inhalte, wie die Zielsetzung des Unternehmens oder Projektes, die Zielgruppen, die kurz-, mittel- und langfristigen Ziele oder auch Risiken und Chancen aufgeführt werden. Weiterhin ist zu erläutern, welche Produkte und Leistungen auf welchen Märkten oder Segmenten bedient werden, wie groß das derzeitige und zukünftige Marktpotenzial ist oder wie das Management-Team zusammengesetzt ist. Es empfiehlt sich, die Executive Summary erst nach Fertigstellung des Businessplans zu erstellen, nachdem alle wichtigen Aspekte bereits erarbeitet und durchdacht wurden.

Zu berücksichtigen ist dabei, dass das Executive Summary den Charakter eines eigenständigen Dokuments hat, aber die Informationen aus der Executive Summary im Hauptteil des Businessplans wieder auffindbar und belegt sind.

In Bezug auf die Fallstudie ist vor Beginn der Erstellung des Businessplans bewusst zu machen, wer diesen lesen wird. Im Speziellen werden das die Stadtverwaltung Merseburg, die öffentliche Jugendhilfe und die entscheidenden Gremien, wie Ortschaftsrat, verschiedene Ausschüsse und die Stadträte sein. Die Aufnahme von Fremdkapital ist nicht vorgesehen, aber für die Beantragung der Zuweisungen des Landes und der Kommune ist auch die Finanzplanung zu konkretisieren.

Es ist weiterhin über Marktchancen, Bevölkerungsentwicklung, Nachfragesituation, Förderprogramme und Finanzausstattung intensiv zu recherchieren. Der Businessplan ist ergänzend bei der Bewerbung an die Stadt Merseburg bezüglich der Trägerschaft vorzulegen, was eine besondere Beachtung des pädagogischen Konzeptes erforderlich macht.

### **2.2.2 Unternehmenskonzept / Geschäftsmodell**

In diesem Kapitel des Businessplans ist es notwendig, einen Überblick über das Geschäftsmodell zu schaffen. Das Geschäftsmodell ist der Hauptteil eines Businessplans und lässt sich wie folgt definieren: „Das Geschäftsmodell veranschaulicht die Geschäftsidee und die Mittel und Wege, wie diese Idee erfolgreich umgesetzt werden soll. Es umfasst die Leistungserstellungsprozesse, die Wertschöpfungskette und die Verbindungen zu allen relevanten Beteiligten.“<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Vgl. Nagl, der Businessplan/Springer (2010), S.21

Beispielsweise sollen Antworten darauf gegeben werden, wie das Geschäftsfeld, Visionen und Missionen, der Geschäftsumfang, die Strategie des Vorhabens und das angebotene Portfolio geplant sind. Weiterhin ist darauf einzugehen, welches Erfolgspotenzial die Unternehmung hat.

In der betrachteten Einrichtung fand im Jahr 2009 ein Betriebsübergang von der kommunalen Betreuung zu einem privaten Träger statt. Die Entscheidung des Ortschaftsrats und des Stadtrats in Merseburg erfolgte nicht zuletzt aufgrund des angebotenen pädagogischen Konzepts des Trägers. Dieser offerierte in seiner Bewerbung ein Naturkindergartenkonzept. Diese Konzeption unterschied sich von der jedes weiteren Bewerbers und führte nicht zuletzt auch wegen der örtlichen Gegebenheiten zu einer Entscheidung für diesen Träger.

Da in den letzten drei Jahren die Personalauswahl, das Tagesprogramm für die betreuten Kinder als auch die Ausstattung der Einrichtung im Hinblick auf dieses Konzept erfolgte, wird auch bei dem neuen Konzept Wert auf eine Ausrichtung als Naturkindertagesstätte gelegt. Der Träger, Elternvertreter und Mitarbeiter der Einrichtung haben im Jahr 2010 eine Konzeption für diese Einrichtung entwickelt, welche hervorragende Ansatzpunkte liefert. Jedoch konnte eine detaillierte Umsetzung der Konzeption innerhalb der Einrichtung aufgrund Personalfluktuationen, fehlerhaftem Zeitmanagement und Organisationsdefiziten nicht erfolgen.

Weiterhin wird das Konzept des potentiellen Bewerbers um eine naturwissenschaftliche Komponente ergänzt. Die regionalen Bedingungen mit den Chemiestandorten Leuna und Schkopau bieten die Gelegenheit, eine konzeptionelle Ausrichtung dahingehend zu erweitern, dass Kooperationen mit Betrieben zur Erweiterung der Angebotspalette ermöglicht werden. Mittel- bis langfrisitg sind darüber hinaus Einbindungen der Kita als Betriebskindertagesstätte avisiert, was durch die naturwissenschaftliche Ausrichtung begünstigt wird.

Um als Betriebskindertagesstätte interessant zu sein, ist additiv die Anpassung der Betreuungszeiten notwendig. Moderne Lebensmodelle heutiger Eltern müssen nicht zuletzt auch wegen Schicht- und Wochenendarbeitszeiten Berücksichtigung finden. Die Anpassung der Betreuungszeiten erfordert eine besondere Personaldisposition und -selektion, die über gängige Modelle nicht realisiert werden kann. Netzwerke mit Personalvermittlungen und Tagesmüttern werden notwendig, um besondere Betreuungszeiten zu ermöglichen.

Ergänzt wird das Konzept um die Einführung eines Qualitätsmanagements mit externer Auditierung. Diese Massnahme soll in erster Linie die Qualität der pädagogischen Arbeit, die Organisation des Kindergartenalltags und die Zusammenarbeit mit Beteiligten fördern. Weiterhin werden dadurch neue Vertriebswege eröffnet, da die Zusammenarbeit mit jenen Unternehmen

ermöglicht wird, die ein Qualitätsmanagement zur Bedingung für Kooperationen machen.

### **2.2.3 Zielmarkt**

Eine aussagefähige und detaillierte Analyse des Zielmarktes ist unerlässlich für einen erfolgreichen Businessplan. Das Scheitern von Existenzgründern liegt häufig an ungenügenden Kenntnissen und Informationen über den Markt und seine Bedingungen.

Es ist hier klar herauszustellen, welcher Markt oder welches Marktsegment angesprochen werden soll. Für diese Aussagen sind entsprechend aussagekräftige Informationen zu erheben und zu belegen. Zunächst gilt es dabei, die aktuelle Marktsituation darzustellen. Dabei sollte sowohl die Gesamtheit des angesprochenen Marktes oder des Marktsegments betrachtet und zwingend das vorhandene Marktpotenzial aufgezeigt werden.

Diese Informationen sind durch eine fundierte Marktforschung zu erhalten. Erste generelle Informationen über den Markt und die Branchenentwicklung können meist schnell und kostengünstig über Fachverbände, volkswirtschaftliche Abteilungen von Kreditinstituten, statistische Landes- und Bundesämter, wirtschaftswissenschaftliche Institute (z.B. Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, Berlin), Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern und natürlich über Internetrecherchen gewonnen werden.

Zu unserem Beispiel sind demnach detaillierte regionale Informationen zu beschaffen. Eine Übersicht der vorhandenen Einrichtungen ist über das zuständige Jugendamt zu erhalten. Sind die Träger der Einrichtung ermittelt, können durch Anfragen und Internetrecherchen Auskünfte zu den jeweiligen Konzeptionen und Ausstattungen der Einrichtungen ermittelt werden.

### ***Marktanalyse***

Über die regionalen Verbände, Kammern und Tageszeitungen konnten spezielle Informationen recherchiert werden<sup>25</sup>. Der Ausbau der Kindertagesbetreuung ist momentan Inhalt von öffentlichen Diskussionen. Neben weiteren familienpolitischen Leistungen, wie Eltern- oder Kindergeld, gilt der Ausbau der Kindertagesbetreuung als eine wichtige Voraussetzung, um Paare bei der Realisierung bestehender Kinderwünsche zu unterstützen. Zu dem erklärten Ziel, die Anzahl der Geburten in Deutschland zu erhöhen, sollen mit dem Ausbau der Kinderbetreuung also dennoch wichtige arbeitsmarktpolitische Anforderungen erfüllbar bleiben. Gut ausgebildeten und qualifizierten

---

25 Vgl. Mitteldeutsche Zeitung verschiedenen Datums, Landesverwaltungsamt Sachsen-Anhalt, Jugendamt Merseburg

Müttern und Vätern sollen bessere Chancen als bisher auf dem Arbeitsmarkt eröffnet werden.

Grundlegende Bestandteile einer qualitativ hochwertigen Kindertagesbetreuung sind auch die Aspekte Erziehung und Bildung, durch deren Einbeziehung der umfassende, ganzheitliche pädagogische Auftrag der Betreuung in Kindertageseinrichtungen deutlich wird. Außerdem vermittelt eine Betreuung in Kindertageseinrichtungen Kindern, die heute ohne oder nur mit einem Geschwister aufwachsen, wichtige Sozialisationserfahrungen.

Auf dem Krippengipfel von Bund, Ländern und Kommunen im Jahr 2007 wurde festgehalten, bis zum Jahr 2013 bundesweit für 35% der Kinder unter 3 Jahren ein Angebot zur Kindertagesbetreuung in einer Kindertageseinrichtung zu ermöglichen<sup>26</sup>. Die damalige Planungsgröße belief sich auf 750.000 Plätze. Mittlerweile wird der Bedarf sogar auf rund 780.000 Plätze für unter 3-Jährige geschätzt, was einer Betreuungsquote von gut 39 % entspricht. Da der Bedarf regional unterschiedlich hoch ist, kann es auf regionaler Ebene zu deutlichen Abweichungen nach oben oder nach unten kommen.

Neben dem Ziel, bis zum Jahr 2013 bundesweit für 35% der Kinder unter 3 Jahren ein Betreuungsangebot zur Verfügung zu stellen, gibt es ab dem Kindergartenjahr 2013/2014 in Sachsen-Anhalt zudem einen Rechtsanspruch auf einen Betreuungsplatz ab Vollendung des ersten Lebensjahres, was zu einer weiteren Nachfrage nach Ganztagsbetreuungsplätzen führen wird. Aktuelle Schätzungen zu den veränderten Betreuungsquoten liegen noch nicht vor. Jedoch ist der Mitteldeutschen Zeitung vom 28.03.2013<sup>27</sup> zu entnehmen, dass allein im Landkreis Saalekreis durch diese Nachfragerhöhung ein Personaldefizit von 50 Erzieherinnen entsteht.

### ***Branchenanalyse, Marktentwicklung und -prognose***

#### **Betreuungssituation der 1 bis 3-Jährigen in Deutschland**

Gemäß Anhang 1 wird deutlich, dass die Betreuungssituation bei den 1 bis 3-Jährigen in Ostdeutschland schon gut gewährleistet ist. Laut Angaben des Bundesministeriums für Bildung und Forschung lag 2012 die Betreuungsquote der unter 3-Jährigen in Ostdeutschland bei 49%, während in Westdeutschland die Betreuung dieser Altersgruppe lediglich mit 22,3 % nachgefragt wurde. In Sachsen-Anhalt ist die Betreuungsquote mit 57,5% für alle Bundesländer am höchsten<sup>28</sup>.

Daraus kann geschlussfolgert werden, dass dieser Markt in unserer Region bereits sehr gut

<sup>26</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt, Demografischer Wandel in Deutschland, (2009), S. 5-7

<sup>27</sup> Vgl. Mitteldeutsche Zeitung, 28.03.2013, Landkreis sucht 50 Erzieherinnen

<sup>28</sup> Vgl. statistisches Bundesamt, regionale Betreuung (2012), S.7



nachgefragt wird und eine Betreuung der 1 bis 3-Jährigen durchaus üblich ist. Allein die Einrichtung des Ganztagesanspruchs wird laut dem Presseartikel der Mitteldeutschen Zeitung vom 28.03.2013 jedoch eine Nachfrageerhöhung von bis zu 80% bei den bisher 745 nur halbtags betreuten Kinder eintreten.

### **Betreuungssituation der 3 bis 6-Jährigen in Deutschland**

Bei den 3 bis 6-Jährigen ist die Betreuungssituation wesentlich besser. Im Bundesdurchschnitt wird hier eine Quote von 90,7% erreicht. Diese Kennzahl lässt sich auf den seit 1996 bestehenden Rechtsanspruch auf einen Kindergartenplatz ab dem vollendeten 3. Lebensjahr bis zum Schuleintritt zurückführen.

Hier ist aufgrund der vergangenen und aktuellen Betreuungssituation mit einer Beibehaltung der Nachfrage zu rechnen.

### **Branchenstrukturanalyse und rechtliche Rahmenbedingungen**

Um die Attraktivität der Branche der Betreuung von bis zu 6-Jährigen einschätzen zu können, wird im Folgenden deren Mikroumwelt mittels einer Branchenstrukturanalyse nach Michael E. Porter durchgeführt. Da eine komplette Untersuchung inklusive Makroumwelt den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde, aber die rechtlichen Rahmenbedingungen ein sehr wichtiger Bestandteil beim Aufbau einer Kinderbetreuungsorganisation sind, wird auf diesen Punkt der Makroumwelt eingegangen.

Bei der Untersuchung wird die Perspektive einer privatwirtschaftlichen Kinderbetreuungsorganisation eingenommen. Die Untersuchung basiert auf eigenen Überlegungen sowie einer Expertenmeinung, die in einem Interview erfragt wurde. Die Interviewpartnerin ist Diplom-Sozialpädagogin und bereits seit mehreren Jahren im Bereich privatwirtschaftlicher Kinderbetreuung, unter anderem als Einrichtungsleiterin der Kita Rappelschloss Beuna, tätig. Aufgrund ihrer Erfahrungen und ihres Wissens ist eine Eignung gegeben, die Branche sachlich einzuschätzen.

**Branchenstrukturanalyse nach M. E. Porter**

**Branchenstrukturanalyse (Five Forces nach Porter)**



Abbildung 3<sup>29</sup>

Als erstes erfolgt die Betrachtung der *vorhandenen* Wettbewerber. Zu der Konkurrenz einer privatwirtschaftlichen Kinderbetreuungsorganisation gehören alle Arten der Gruppenbetreuung in Form von öffentlichen, kirchlichen, betrieblichen, anderen privatwirtschaftlichen Betreuungsorganisationen und den Wohlfahrtsverbänden.

Da die Kinderbetreuung vom jeweiligen Standort abhängig ist, ist die Rivalität je nach Region verschieden. Zwar hat der Staat das Ziel, die Qualität der Kinderbetreuung künftig zu erhöhen und eine Annäherung an die privatwirtschaftlichen Betreuungsorganisationen zu schaffen<sup>30</sup>, allerdings führen nachfolgende Fakten zu dem Schluss, dass die Wettbewerbsintensität im Vergleich zu anderen Branchen noch eher gering ist:

- Eine Differenzierung und Spezialisierung gegenüber anderen Organisationen durch pädagogische Konzepte, Serviceleistungen oder Beschäftigungsangebote ist möglich.
- Die Anzahl an privatwirtschaftlichen Betreuungsorganisationen, als die direktesten Wettbewerber, ist generell noch gering<sup>31</sup>.
- Die Geburtenzahlen sind in den letzten Jahren leicht rückläufig gewesen, jedoch lösen die Massnahmen der Regierung zur Erhöhung des Betreuungsangebots eine höhere Nachfrage aus<sup>32</sup>.

<sup>29</sup> Quelle: eigene Erstellung nach Porter, M.E.(1980), S.4

<sup>30</sup> Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung (2008), S. 6-60.

<sup>31</sup> Vgl. DIHK (Hrsg.) (2008), S.7.

<sup>32</sup> Vgl. Demografischer Wandel 2009, S.4

- Die Kinder brauchen feste Bezugspersonen und somit sind die Eltern bemüht, möglichst nicht die Betreuungsorganisation zu wechseln<sup>33</sup>, dadurch besteht eine hohe Kundenloyalität.

Aufgrund dieser Punkte ist es wahrscheinlich, dass in Zukunft immer mehr privatwirtschaftliche Kinderbetreuungsorganisationen entstehen und sich somit die Rivalität deutlich erhöhen wird. Auch gerade aufgrund der öffentlichen Diskussionen um Bildung in Kindereinrichtungen als auch der gestiegenen Sensibilität der Eltern zu diesem Thema wird es zu einem verstärkten Wettbewerb kommen. Mittelfristig ist eine klare Aufteilung des Marktes der Kinderbetreuung zwischen den öffentlichen und den privatwirtschaftlichen Kinderbetreuungsorganisationen zu sehen. Die öffentlichen Einrichtungen werden, auch aufgrund des öffentlichen Tarifvertrages für die Fachkräfte und der Erschwinglichkeit für die Eltern, die „Dominanz“ behalten und die breite Masse bedienen. Die privatwirtschaftlichen Einrichtungen werden das „Premium“-Segment der Kinderbetreuung besetzen, aber mit einem weiterhin deutlich geringeren Marktanteil als die Öffentlichen, gerade weil die privatwirtschaftlichen Träger die Qualität meist durch höhere Elternbeiträge finanzieren.

Als zweites wird die Bedrohung durch *neue* Wettbewerber untersucht. Abhängig sind diese durch Markteintrittsbarrieren, die je nach Region unterschiedlich ausfallen können. Folgende Punkte sind ein Indiz für niedrige Markteintrittsbarrieren:

- Regionen, in denen privatwirtschaftliche Kinderbetreuungsorganisationen mit hohen staatlichen Mitteln gefördert werden.
- In den alten Bundesländern sind vor allem bei den 1 bis 3-Jährigen noch attraktive Standorte unbesetzt.
- Eine Differenzierung gegenüber bestehenden Kinderbetreuungsorganisationen durch verschiedene pädagogische Konzepte oder Serviceleistungen ist möglich.

Folgende Punkte können zu hohen Markteintrittsbarrieren führen:

- Regionen, in denen privatwirtschaftliche Kinderbetreuungsorganisationen mit nur geringen oder keinen staatlichen Mitteln gefördert werden.
- In den neuen Bundesländern ist der Markt größtenteils aufgeteilt<sup>34</sup>, dadurch sind viele gute Standorte bereits besetzt.
- Es gibt einen Mangel an gut ausgebildeten Fachkräften im Bereich der Kinderbetreuung<sup>35</sup>.

<sup>33</sup> Vgl. Henry-Huthmacher, C. (2007), S. 29ff.

<sup>34</sup> Vgl. Henry-Huthmacher, C. (2007), S. 4.

<sup>35</sup> Vgl. Henry-Huthmacher, C. (2007), S. 57ff.

- Die Kinder brauchen feste Bezugspersonen und somit sind die Eltern gewillt, möglichst nicht die Betreuungsorganisation zu wechseln, dadurch besteht eine hohe Kundenloyalität.
- Durch den Erwerb von Grundstück, Gebäude und Einrichtung sowie der Akquise von Mitarbeitern beim Aufbau einer privatwirtschaftlichen Kinderbetreuungsorganisation entstehen zu Anfang hohe Investitionen.
- Bei der Kinderbetreuung bestehen wesentliche rechtliche Vorschriften durch Behörden und Gesetze.
- Da der Platz einer Kita beschränkt ist, können Kapazitäten nur in einem relativ großen Volumen (beispielsweise durch Zukauf neuer Gebäude) erhöht werden.
- Das Thema Kinderbetreuung ist sehr sensibel und kann bei Fehlern zu schweren Imageschäden führen.

Durch das steigende Angebot an Betreuungsorganisationen werden sich auch in Zukunft die Markteintrittsbarrieren erhöhen. Da einige Bundesländer sich aber privatwirtschaftliche Kinderbetreuungsorganisationen wünschen und mit öffentlichen Mitteln fördern, werden die Ausprägungen in diesen Regionen sicherlich unterschiedlich stark sein.

Als drittes wird die Bedrohung durch Substitute untersucht. Substitute für eine privatwirtschaftliche Kinderbetreuungsorganisation sind die Angebote aus dem privaten Betreuungsmarkt in Form von Tagesmüttern oder Tagespflege. Die Bedrohung durch Substitute ist jedoch als gering einzuschätzen. Gründe dafür sind:

- Die Kinder brauchen feste Bezugspersonen und somit sind die Eltern gewillt, möglichst nicht die Betreuungsorganisation zu wechseln, dadurch besteht eine hohe Kundenloyalität.
- Durch die ähnlich hohen Preise, aber eine bessere Qualität und den Vorteil der Gemeinschaft, können sich privatwirtschaftliche Kinderbetreuungsorganisationen gegen die privaten Angebote durchsetzen.

Nach Meinung der Expertin ist die Qualität der privatwirtschaftlichen Kindertageseinrichtungen aufgrund der besseren Angebotsstruktur höher und die Tagespflege bietet keine ernste Bedrohung.

Als viertes wird eine Analyse der Verhandlungsmacht der Kunden durchgeführt. Die Kunden einer privatwirtschaftlichen Betreuungsorganisation sind die Eltern. Auch hier ist die Verhandlungsmacht je nach Region unterschiedlich. Folgende Punkte können dabei zu einer geringen

Verhandlungsmacht der Kunden führen:

- Regionen, in denen die Versorgungslage noch unzureichend ist und die Alternativen dementsprechend fehlen<sup>36</sup>.
- Die Kinder brauchen feste Bezugspersonen und somit sind die Eltern gewillt, möglichst nicht die Betreuungsorganisation zu wechseln, dadurch besteht eine hohe Kundenloyalität.

Folgende Punkte können zu einer hohen Verhandlungsmacht der Kunden führen:

- Regionen, in denen eine bereits hohe Betreuungsquote besteht und die Alternativen dementsprechend vorhanden sind<sup>37</sup>.
- Die Bedeutung der Kinderbetreuung ist für die Eltern sehr groß, dadurch besteht eine hohe Sensibilität und Fehlerempfindlichkeit.

Insgesamt ist die Verhandlungsmacht der Eltern als eher gering einzuschätzen, aber auch diese wird sich in Zukunft erhöhen. Nach Aussage der Expertin können Eltern zwar keinen Einfluss auf die Preise für Kinderbetreuung, aber dafür auf die Öffnungszeiten und das pädagogische Angebot nehmen. Dadurch ergeben sich ihrer Meinung nach große Einflussmöglichkeiten in diesem Bereich, welche aber auch von regionalen Gegebenheiten abhängig sind.

Als letztes wird die Verhandlungsmacht der Zulieferer untersucht. Die Zulieferer einer Kinderbetreuungsorganisation sind Ausstatter der Einrichtung, Spielzeuglieferanten, Reinigungsservices und gegebenenfalls Cateringservices. Dabei können folgende Punkte zu einer geringen Verhandlungsmacht der Zulieferer führen:

- Die gelieferten Dienstleistungen sind wenig differenziert und beinhalten geringe Wechselkosten.
- Eine Vorwärtsintegration ist unwahrscheinlich, da es sehr verschiedene Branchen sind und komplett andere Ressourcen benötigt werden.
- Die Substitution durch andere Lieferanten ist bei dem Cateringservice und dem Reinigungsservice aufgrund der geringen Konzentration leicht möglich.
- Die Kinderbetreuungsorganisationen sind wichtige Abnehmer für die Zulieferer.

---

<sup>36</sup> Vgl. Henry-Huthmacher, C. (2007), S. 23ff.

<sup>37</sup> Vgl. Henry-Huthmacher, C. (2007), S. 23ff.

Folgende Punkte können zu einer hohen Verhandlungsmacht der Zulieferer führen:

- Die Dienstleistung ist nicht lagerfähig, dadurch ist eine Termintreue der Zulieferer sehr wichtig.
- Die gelieferte Dienstleistung stellt einen wesentlichen Beitrag für die privatwirtschaftliche Kinderbetreuungsorganisation dar.
- Die Substitution des Kita-Ausstatters und des Spielzeuglieferanten ist regional unterschiedlich und aufgrund der hohen Konzentration schwieriger.

Es ist abschließend festzuhalten, dass aufgrund der derzeitigen Kinderbetreuungssituation in Deutschland die Branche der Kinderbetreuung eine hohe Marktattraktivität aufweist. Durch die schlechte Betreuungslage in einigen Gebieten und die Förderung durch öffentliche Mittel in einigen Bundesländern ist der Aufbau einer Kinderbetreuungsorganisation wesentlich erleichtert. Besonders im Bereich der 1 bis 3-Jährigen führen das unzureichende Angebot und die steigende Nachfrage in vielen Gebieten zu einer geringen Wettbewerbsintensität und niedrigen Markteintrittsbarrieren. Auch die Branchenexpertin kommt zu dem Ergebnis, dass der Markt viel Potential für diejenigen bietet, die sich in diesem Bereich selbständig machen wollen.

### **Rechtliche Rahmenbedingungen beim Aufbau einer Kinderbetreuungsorganisation**

Da beim Aufbau einer Kinderbetreuungsorganisation eine Reihe von rechtlichen Auflagen erfüllt werden müssen, wird dieser Punkt der Makroumwelt explizit untersucht.

Neben einer Gewerbeanmeldung muss der Träger einer Einrichtung, in welcher Kinder und Jugendliche ganztägig oder für einen Teil des Tages regelmäßig betreut werden, eine Betriebserlaubnis durch das zuständige Landesjugendamt besitzen<sup>38</sup>.

Die Mindeststandards für eine Betriebserlaubnis betreffen die Räume und Gebäude, das Konzept der Einrichtung, die Gruppengrößen, die weltanschauliche Ausrichtung sowie die fachliche Qualifikation des Personals der Betreuungsorganisation. Diese Standards gelten auch für nicht geförderte Einrichtungen. Die Räume müssen beispielsweise so beschaffen sein, dass auch Gruppenaktivitäten möglich sind. Sie müssen ausreichend hell, warm, sauber, belüftbar und trocken sein sowie den Sicherheitsvorschriften (Brandsicherheit, Fluchtwege im Gefahrenfall, Sicherheit der elektrischen Anlagen und der Heizung, sachgerechte Wasserver- und -entsorgung) entsprechen. Kellerräume gelten dabei nicht als geeignete Räumlichkeiten. Weiterhin muss es für Kinder möglich sein, gefahrlos spielen zu können. Glasflächen und Heizkörper müssen angemessen gesichert

---

38 Vgl. Sozialgesetzbuch (SGB) VIII, § 44,45, S.17

werden. Für Kinder unter 3 Jahren müssen darüber hinaus Schlafmöglichkeiten zur Verfügung gestellt werden. Jede Einrichtung sollte über ein eigenes Außengelände verfügen oder aber Zugang zu nahe gelegenen öffentlichen Parks oder Spielplätzen haben. Neben dem Gruppenbereich im engeren Sinne sind Wasch- und WC-Räume, Garderobenplätze, eine Küche und in der Regel ein Mitarbeiteraum erforderlich.

Weiterhin wird verlangt, dass jede Person, die für die Betreuung der Kinder vorgesehen ist, eine Pflegeerlaubnis nach §43 SGB VIII besitzt. Um eine Pflegeerlaubnis vom Landesjugendamt zu erhalten, muss eine pädagogische/ pädagogisch-pflegerische Qualifikation vorliegen. Die Ausbildung einer Berufsfachschule für Kinderpflege gilt dabei in der Regel als Mindestqualifikation.

Gemäß dem Kinder- und Jugendhilfegesetz wird die Betriebs- und Pflegeerlaubnis nicht erteilt, wenn die Betreuung der Kinder durch geeignete Kräfte nicht gesichert oder in sonstiger Weise das Wohl der Kinder in der Einrichtung nicht gewährleistet ist.

Alle Kitas unterliegen dabei der staatlichen Aufsicht. Dahinter steht der Grundgedanke, dass die Betreuungsgegebenheiten dem Wohl des Kindes dienen müssen. Die Aufsicht wird über die örtlichen Prüfungen der Mitarbeiter des Landkreises vorgenommen<sup>39</sup>. Zudem bestehen umfangreiche Meldepflichten bei Änderungen der Öffnungs- und Schließzeiten der Betreuungsorganisation oder bei jeder Aufnahme eines Kindes.

In der betreffenden Einrichtung wird bereits eine Kindertagesstätte betrieben, sodass die rechtlichen Bedingungen erfüllt sind und eine weitere Analyse der Erfüllung der rechtlichen Bedingungen nicht notwendig ist.

Auch die aktuelle Personalausstattung wird aufgrund einer Betriebsübergangsvereinbarung mit der Stadt Merseburg gemäß §613a BGB durch einen Trägerwechsel nicht berührt. Allerdings ist in diesem speziellen Fall eine verstärkte Kontrolle durch die öffentlichen Behörden notwendig, da der momentane Träger der Einrichtung weitere Kindertagesstätten betreibt und im Zuge der Einrichtung eines Ganztagsanspruchs in Sachsen-Anhalt ab 01.08.2013 in diesen qualifiziertes Personal benötigt wird. Aufgrund von Differenzen zwischen dem bisherigen Träger und Mitarbeitern ist ein Wechsel in relevanten Größenordnungen in andere Einrichtungen jedoch nicht zu erwarten. Zudem hat das Elternkuratorium erwirkt, dass durch die Kita-Beauftragte der Stadtverwaltung Merseburg personelle Umsetzungen innerhalb der Einrichtungen des Trägers während der Kündigungsfrist angemeldet und gestattet werden müssen. Diese Massnahme gewährleistet eine weiterhin angemessene Personalausstattung mit fachlichen Qualifikationen in der betreffenden Kita.

---

39 Vgl. SGB VIII, §46, 47

## 2.2.4 Ziele und Strategie

Strategien sind Grundsatzregelungen, die im Unternehmen mittel- und längerfristig Geltung haben. Strategien sind auch Vorgaben, Richtlinien und Maximen, die das unternehmerische Handeln definieren und bestimmen. Deshalb sind die Unternehmensstrategien die Verbindung der Unternehmensziele einerseits und der laufenden operativen Maßnahmen andererseits. Die Strategiebildung und die anschließende Definition der Umsetzungsschritte sind ein permanenter Prozess und bedürfen einer laufenden kritischen Überprüfung.

Ziele können sein:

- Kosten-, Preis-, Umsatzführerschaft
- Differenzierung/ Qualitätsführerschaft/ Präferenzstrategie
- Konzentration auf Schwerpunkte/ Nischenstrategie.

Dabei ist es wichtig, messbare und erreichbare Ziele zu definieren und diese nachvollziehbar zu gestalten. Vor allem sollten die Ziele mit den geplanten Ressourcen umsetzbar sein.

Bei Kindertagesstätten ist eine Konzentration auf Umsatz- oder Kostenführerschaft kritisch zu betrachten, da keine Produktions- und Absatzprozesse im eigentlichen Sinn stattfinden und Ressourcen nur begrenzt zur Verfügung stehen. Zudem kann bei privatwirtschaftlichen Kinderbetreuungsorganisationen eine Kostenminimierung zu negativen Auswirkungen auf die Angebotspalette oder die Qualitätsaspekte haben.

Sinnvoll ist aber eine Konzentration auf Qualitätsführerschaft und Differenzierung zu anderen Marktteilnehmern. Dafür ist auf Schwerpunkte in der Konzeption, wie beispielsweise das Naturkindergartenkonzept oder den naturwissenschaftlichen Bestandteil, einzugehen. Des Weiteren sind die angebotenen Betreuungszeiten, die Serviceleistungen und die Möglichkeit der Mitbestimmung aller Beteiligten maßgeblich für eine Differenzierung gegenüber Wettbewerbern.

Durch Fokussierung auf ein spezielles Konzept und besondere Öffnungszeiten wird auch eine Schwerpunkt-/ Nischenstrategie verfolgt.



### **2.2.5 Leistungs- und Produktportfolio**

„In diesem Punkt werden die Leistungen und Produkte beschrieben, die die Grundlage des Geschäftsmodells darstellen.“<sup>40</sup> In diesem Abschnitt des Businessplans erfolgt die Definition des Leistungs- und Produktportfolios. Es ist darzustellen, wie sich das geplante Angebot von den am Markt bereits vorhandenen Leistungen oder Wettbewerbern absetzt. Sind bereits vergleichbare Leistungen auf dem Markt etabliert, so ist herauszustellen, worin die Besonderheit der neu angebotenen Leistungen liegt. Bei Dienstleistungen muss vor allem die Frage beantwortet werden, wie eine Differenzierung von Konkurrenten stattfindet. Zudem ist die Darstellung notwendig, welchen besonderen Nutzen der Kunde aus der offerierten Dienstleistung ziehen kann.

Zu beschreiben ist außerdem, welche Qualitäts- und Servicepolitik verfolgt wird und welche Standards erfüllt werden sollen. Entwicklungsschritte sollten definiert und Ressourcen erläutert werden.

Da es sich in dem beschriebenen Beispiel nicht um eine neu zu schaffende Einrichtung, sondern um die Übernahme einer bestehenden Kita handelt, ist bereits ein Kundenkreis vorhanden, der die Angebote kennt. Dennoch sollen die vorhandenen Angebote verändert und neue Leistungen offeriert werden. Als Beispiel sind hier die Öffnungszeiten der Einrichtung, die Anpassungen des pädagogischen Konzepts oder die Erweiterung des Aktivitätenangebots zu nennen. Eine detaillierte Beschreibung des Leistungs- und Produktportfolios findet bei Kinderbetreuungseinrichtungen in Form des pädagogischen Konzepts statt. Im Businessplan erfolgt daher nur eine Zusammenfassung der markanten Aspekte.

### **2.2.6 Marketing und Vertrieb**

„Marketing ist die Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potenziellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten mit dem Ziel, die Kunden langfristig zu begeistern.“<sup>41</sup>

Im Rahmen der strategischen Planung werden die Ziele für die kommenden drei bis fünf Jahre festgelegt und die zur Zielerreichung notwendigen Mittel und Maßnahmen definiert.

Die operative Planung ist kurzfristig angelegt und zielt auf einen Zeitraum bis zu einem Jahr ab. Es ist additiv zu erläutern, wie sich die Kommunikationspolitik gestaltet, wie die Kundenzufriedenheit

<sup>40</sup> Nagl, Der Businessplan (2011), S. 40

<sup>41</sup> Nagl, Der Businessplan (2011), S. 47

ermittelt oder eine enge Kundenbindung geschaffen werden kann.

### **Kommunikation**

In dem Beispiel der Kindertagesstätte beschränkt sich die Kommunikationspolitik gegenüber Unbeteiligten größtenteils auf Pressemitteilungen zu besonderen Aktivitäten in der Einrichtungen oder bei gravierenden Veränderungen des Leistungsspektrums. Da lediglich ein eingeschränkter Kundenkreis erreicht werden kann und begrenzte Platzkapazitäten zur Verfügung stehen, sind Marketingmassnahmen lediglich unter minimalen Kostenaspekten durchzuführen. Kommunikation erfolgt hier größtenteils über Mund-zu-Mund-Werbung und Firmenkontakte.

Viel bedeutsamer ist die Kommunikation zwischen den Eltern der betreuten Kinder, den Mitarbeitern und dem Träger. Vorgesehen sind hier Mittel, wie beispielsweise Elternnewsletter, Elternnachmittage zu festgelegten Terminen oder auch die Durchführung von Familienveranstaltungen.

### **Definition der qualitativen und quantitativen Ziele und Massnahmen**

Dieser Punkt trifft Aussagen zu eigenen Anforderungen und entsprechenden Methoden, wie diese erfüllt werden können. Beispielhaft sind zu nennen:

- Erarbeitung und Umsetzung der Anforderungen der Eltern
- gutes Preis-Leistungs-Verhältnis
- Erweiterbarkeit der Angebotspalette
- Transparenz
- Beteiligungsmöglichkeiten

### **Ablaufplanung**

Es wird beschrieben, in welchem Zeitrahmen Aktivitäten durchgeführt werden, um den Geschäftserfolg zu erreichen.

In dem gewählten Beispiel kann nachfolgender Ablauf festgelegt werden.

Jahr 1:

- Übernahme der Einrichtung
- Gewährleistung des Geschäftsbetriebes und Abstimmung mit Behörden
- Analyse der Prozesse
- Teambildung

Jahr 2:

- Ausbau des Geschäftsbetriebes
- Implementierung eines Qualitätsmanagements

- Mitarbeiterbeschaffung und Teambildung ausbauen
- Marketingmassnahmen für Unternehmenskooperationen ausarbeiten
- Netzwerkpflge

Jahr 3:

- Planung der Einbindung als Betriebskita
- Teamerweiterungen
- Ausbau und Optimierung der Prozesse

## 2.2.7 Management, Personal und Organisation

Die Eigenschaften des Managementteams und der Mitarbeiter sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren einer Unternehmung. Nur wenn notwendige Fähigkeiten in der Führungsmannschaft vorhanden sind, ein neues Unternehmen zu gründen oder ein innovatives Projekt durchzusetzen, werden zielführendes Handeln und ein Erfolg der Unternehmung unterstellt. Entscheidend ist, dass im Management sich ergänzende Fähigkeiten und Qualifikationen vorhanden sind und aus dem Businessplan deutlich wird, dass selbst bei vermeintlichen Rückschlägen nicht sofort aufgegeben wird, sondern weiter intensiv an der Realisierung der Ziele gearbeitet wird. Es ist vorteilhaft, die Qualitäten nachzuweisen und im Businessplan herausragende Eigenschaften explizit zu nennen. Vorteilhaft ist weiterhin, wenn im Führungsteam Mitarbeiter mit fachlicher und unternehmerischer Erfahrung tätig sind.

Nach den Informationen über das Management sind Mitarbeiter, die Schlüsselpositionen im Unternehmen halten, vorzustellen. Art, Aufgaben, Umfang und Vertretungsregelungen sind idealerweise in einer kurzen Stellenbeschreibung offen zu legen. Die Lebensläufe der Führungskräfte im Anhang des Businessplans können diese Beschreibungen abrunden.

In unserem Beispiel ist kein üblicher Aufbau eines Unternehmens in Form einer GmbH oder GbR vorgesehen. Aufgrund der geplanten Beteiligung von Eltern und Mitarbeitern wird die Rechtsform eines Vereins gewählt. Die Wahl dieser Form erfolgt insbesondere darin, dass ein Kontrollorgan, bestehend aus Eltern und Mitarbeitern, geschaffen wird. Zudem soll die Mitbestimmung der Eltern über die Regelungen des KiFöG hinaus erweitert werden. Diese Geschäftsform ist bei Elterninitiativen durchaus üblich.

### Management

Vor Beginn der Tätigkeitsübernahme wird ein ehrenamtlich tätiger Vorstand mit 3 Mitgliedern den

Verein leiten. Den Vorsitz wird ein Betriebswirt übernehmen. Weiterhin ist eine Diplom-Sozialpädagogin Mitglied des Vorstands, welche in einem örtlichen Jugendclub tätig ist. Das dritte Vorstandsmitglied ist freigestellter Betriebsrat eines erfolgreichen Unternehmens der IT-Branche. Die übrigen Vereinsmitglieder können auf Erfahrungen aus ihren beruflichen Tätigkeitsbereichen schöpfen, sodass ein diversifizierter Erfahrungsschatz und Interessenmix zusammengeführt wird. Bei der Vorstandszusammensetzung wird durch festgeschriebene Bestimmungen in der Vereinssatzung streng darauf geachtet, dass eine Anstellung der Mitglieder in der Einrichtung vermieden wird, sodass keine Abhängigkeitsverhältnisse und Interessenskonflikte entstehen.

Ab Beginn der Trägerschaft kann ein hauptamtlich tätiger Geschäftsführer mit der Führung der Einrichtung beauftragt.

Den Vereinsmitgliedern liegt das Wohl der Kinder in der Einrichtung, der Ruf der Einrichtung an sich und auch der Erfolg der Unternehmung sehr am Herzen. Deshalb wird der Geschäftsführer gegebenenfalls aus den eigenen Reihen gestellt. Dafür wird der Vorstandsvorsitzende den Aufgabenbereich an den Stellvertreter abgeben und die Geschäftsführung hauptamtlich übernehmen. Fachliche Eignung ist durch eine Ausbildung zum Bankkaufmann und ein Studium der Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Finanzmanagement und Controlling gegeben. Weiterhin kann er erfolgreiche praktische Führungserfahrung für einen Mitarbeiterbestand dieser Größenordnung nachweisen.

Das Zusammenspiel von pädagogischen und betriebswirtschaftlichen Fachkräften bei Geschäftsführung und Vereinsvorstand ist in der Vergangenheit erfahrungsgemäß ein Garant für den Erfolg von derartigen Unternehmungen<sup>42</sup>.

Die Mitglieder des Trägervereins legen für sich nachfolgende Interessenpunkte fest:

- Transparenz und Mitbestimmung
- Kinder im Vordergrund
- schlanke Strukturen
- Präsenz der Verantwortlichen
- enge Zusammenarbeit mit allen Beteiligten

Durch die verschiedenen Tätigkeitsbereiche und Erfahrungen lassen sich die Kernkompetenzen des Managements festhalten:

- fachliches Know-how

---

42 Vgl BUK e.V. Halle/ eddicare

- unternehmerische Erfahrung
- soziale Kompetenz
- Teamfähigkeit
- Kommunikations- und Führungsfähigkeit
- Delegationsfähigkeit
- Branchen- und Marktkenntnisse, Branchenverständnis
- „Networking“ / Beziehungsmanagement
- Motivation

**Team:** Das aktuell vorhandene Team besteht größtenteils aus staatlich anerkannten Erzieherinnen gemischten Alters. Eine Schlüsselposition ist durch die Leiterin und deren Stellvertreterin gegeben. Die Leiterin der Einrichtung und deren Stellvertreterin sind aktuell bereits in der Einrichtung tätig. Sie sind vertraut mit den Teammitgliedern und den Prozessen in der Einrichtung und unterstützen die Elterninitiative. Sie sind zudem Gründungsmitglieder des neuen Trägervereins. Bei Abwesenheit des Geschäftsführers wird die Vertretung durch die Leiterin der Einrichtung in Zusammenarbeit mit dem stellvertretenden Vorsitzenden des Trägervereins übernommen.

## 2.2.8 Chancen und Risiken

Unternehmerische Initiativen sind oft mit Chancen und Risiken behaftet.

Um die Chancen zu erläutern, sind zusätzliche Erfolgspotenziale und die Bedingungen, die in der unternehmerischen Initiative stecken, zu analysieren. Wachstumschancen und Marktbedingungen können hier genannt werden<sup>43</sup>.

### Chancen

#### Angebotsstrukturen der Kinderbetreuungsorganisationen

Bei einer Umfrage der DIHK im Jahr 2008 wurden 6.700 Kitas zu ihrer Angebotsstruktur befragt. Dabei wurde deutlich, dass die Kinderbetreuung in vielen Fällen noch immer von der Vereinbarkeit von Familie und Beruf weit entfernt ist. Bei der Umfrage gaben 96% der Kitas an, keine Betreuung nach 18:00 Uhr anzubieten und 99% haben samstags komplett geschlossen. In Anbetracht von

---

<sup>43</sup> Vgl. Nagl (2011), S. 68

zunehmender Wochenend-, Abend- und Nachtarbeit<sup>44</sup> sind die Öffnungszeiten in diesen Fällen noch unzureichend. Besonders die 67% der befragten Kitas, die während der gesamten Ferienzeit geschlossen sind, stellen die Eltern oft vor eine große Herausforderung. Da oftmals keine Alternativbetreuung vorhanden ist, zwingt dies viele Eltern selbst, Urlaub zu nehmen oder in Teilzeitarbeit zu gehen.

Positiv ist, dass sich 58% der Kitas flexibel bei der Betreuung in Ausnahmefällen zeigen. In solchen Fällen wird von den eigentlichen Betreuungszeiten abgewichen, so dass bei plötzlichen Terminänderungen der Eltern eine kurzfristige Betreuung gewährleistet ist.

Frühstück bieten 53% und Mittagessen immerhin 83% der befragten Kitas an. Die niedrige Anzahl von 6%, die ein Abendessen anbieten, korreliert mit der geringen Anzahl der befragten Kitas, die nach 18:00 Uhr geöffnet haben.

Eine Sprachförderung für Kinder mit Migrationshintergrund erfolgt in 58% der Fälle.

Sonstige Förderprogramme wie z.B. Musik, Sport etc. bieten sogar 85% der befragten Kitas.

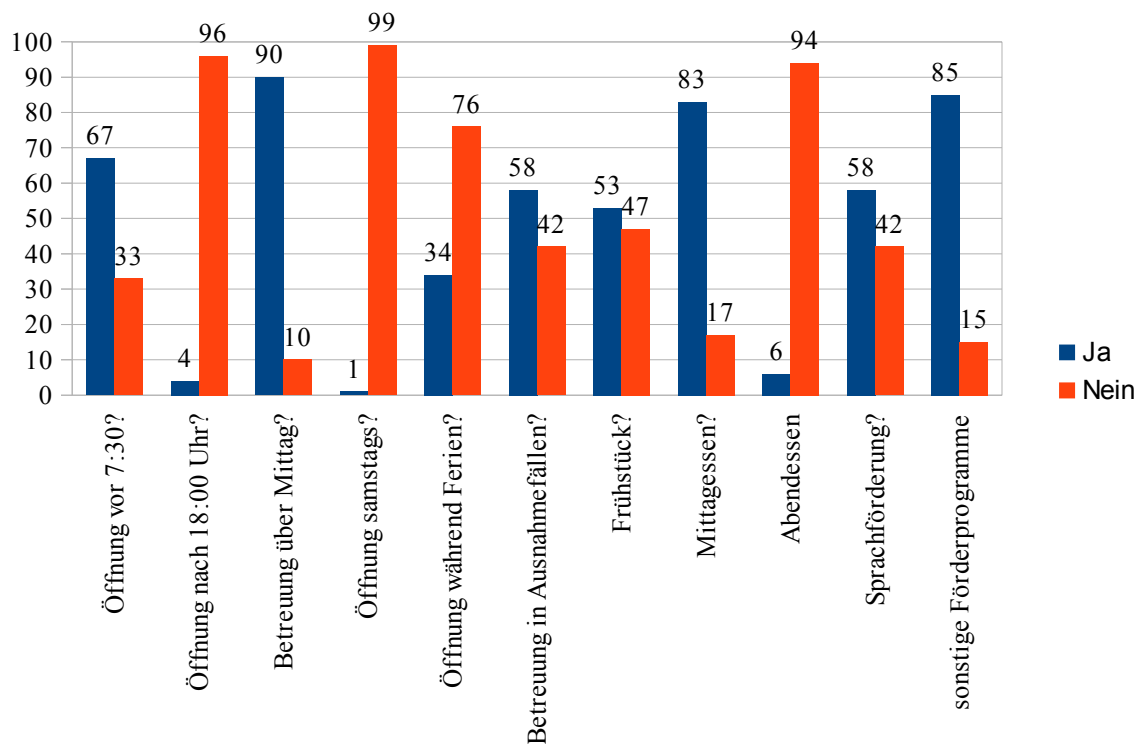


Abbildung 4<sup>45</sup>

44 Vgl. Esch, K., Mezger, E., Stöbe-Blossey, S. (2005), S. 149f.

45 Quelle: Eigene Darstellung auf Grundlage von DIHK (Hrsg.) (2008), S. 10-13.

Noch wenig genutzt wird die flexible Abrechnung von Betreuungszeiten. Eine Differenzierung in vormittags oder ganztags für eine ganze Woche ist für viele berufstätige Eltern nicht flexibel genug. Lediglich 31%<sup>46</sup> bieten eine flexible Abrechnung der Betreuungszeiten nach Tagen oder Stunden an. Durchschnittlich schnitten die betrieblichen und privatwirtschaftlichen Kinderbetreuungsorganisationen bei der Umfrage deutlich besser ab als die Wohlfahrtsverbände oder die öffentlichen und kirchlichen Betreuungsorganisationen. Dies könnte bei den betrieblichen Kinderbetreuungsorganisationen an der engeren Verflechtung von Beruf und Familie und bei den privatwirtschaftlichen Kinderbetreuungsorganisationen an den höheren Serviceleistungen, die durch höhere Elternbeiträge erreicht werden können, liegen.

Daraus lassen sich gute Chancen auf Erfolg für die bereits mehrfach genannten Massnahmen, die für das Vorhaben geplant sind, ableiten.

Hinzuzufügen sind noch weitere :

- stetige Erweiterungsmöglichkeit der Angebotspalette
- Flexibilität durch Anzahl der Beteiligten
- kurze Wege aufgrund flacher Hierarchie

Als Risiken können Ereignisse bezeichnet werden, die sich negativ auf den Unternehmenswert auswirken. Dabei kann in folgende Risiken differenziert werden<sup>47</sup>:

- Umfeldrisiken (Änderungen gesetzlicher Vorgaben, Änderungen im Wettbewerberverhalten)
- Operative Risiken/ Ereignisrisiken (technisches oder menschliches Versagen, Naturkatastrophen)
- Kreditrisiken (Fehlplanung, nicht beglichene Forderungen, rückständige Elternbeiträge)

## **Risiken**

Für das Fallbeispiel wird die Unterteilung der Risiken in folgende Bereiche vorgenommen<sup>48</sup>.

### **Operative Risiken:**

- konzeptionelle Vorhaben werden nicht umgesetzt
- Unsicherheiten aufgrund gesetzlicher und konjunktureller Entwicklungen

---

<sup>46</sup> Quelle: DIHK (Hrsg.) (2008), S. 12.

<sup>47</sup> Vgl. Nagl (2011), S.68

<sup>48</sup> Vgl. IHK Checklisten (2013)

- eingeschränkter Kundenkreis
- Fachkräftemangel behindert Konzeptarbeit
- Raumplanung nicht an Konzeption möglich
- Mitarbeiterzufriedenheit sinkt aufgrund Unsicherheiten
- Öffnungszeiten können durch Personalbestand nicht abgedeckt werden
- qualitativ hochwertige Bildungsarbeit (Vor- und Nachbearbeitung, Teamentwicklung, Leistungsfreistellung) kann aufgrund fehlender Zeitrressourcen zum Risiko werden

#### **Finanzielle Risiken:**

- Fehlplanung
- Ausbleiben von Neuanmeldungen
- Risiken werden nicht ausreichend abgesichert
- unregelmässige / keine Beitragszahlungen

#### **Strategische Risiken:**

- Konzeption wird nicht angenommen
- Uneinigkeit der handelnden Führungsmannschaft
- Ziele werden nicht verfolgt
- Kommunikationsdefizite

#### **Rechtliche Risiken:**

- gesetzliche Vorgaben werden nicht eingehalten
- Erlöschen der Betriebserlaubnis
- Verletzung von Aufsichts- und Fürsorgepflichten

Ratsam ist die Minimierung der Risiken durch Definition derer und Entscheidungsfindung auf den Grundlagen der festgestellten Risiken. Es wird angestrebt, stetig eine Reflektion der Risikominimierung aufgrund eines internen Bewertungssystems mit folgenden Kriterien durchzuführen:

- Bewertung der Prozessorganisation
- Informationsmanagement zwischen allen Beteiligten
- Erstellung eines Realisierungsfahrplan
- Klärung und Klarheit der Finanzierung
- Terminplanung



## 2.2.9 Die Finanzplanung

„In der Finanzplanung werden alle in den vorhergehenden Kapiteln durchgeführten Analysen in konkrete Zahlen umgesetzt, die Aufschluss über die Zukunft des Unternehmens erlauben.“<sup>49</sup> Die Bereitschaft des Unternehmers ist meist begrenzt, sich mit Planbilanzen, Planerfolgsrechnungen und Liquiditätsanalysen zu befassen, die bis zu fünf Jahre und darüber hinaus in die Zukunft reichen und damit zwangsläufig Unschärfen aufweisen. Dennoch ist es notwendig.

### 2.2.9.1 Grundsätze der Finanzplanung

„Umweltanalysen, Annahmen und Prognosen sind die wichtigsten Grundlagen für die Finanzplanung.“<sup>50</sup> Diese Aussage belegt bereits, dass die Finanzplanung von Annahmen und Prognosen abhängig ist und Umwelteinflüssen unterliegt. Dennoch ist von Nöten, dass diese prognostizierten Werte möglichst genau sein müssen. Allerdings gibt es bei der zahlungsorientierten Finanzplanung das Prognose- oder auch Unsicherheitsproblem<sup>51</sup>. Daraus kann verstanden werden, dass die effiziente und zielführende Finanzplanung detaillierte und vollständige Daten benötigt. Nur so kann die Finanzplanung möglichst genaue Prognosen liefern.

Die nachfolgende Grafik veranschaulicht die Grundlagen für die Finanzplanung:

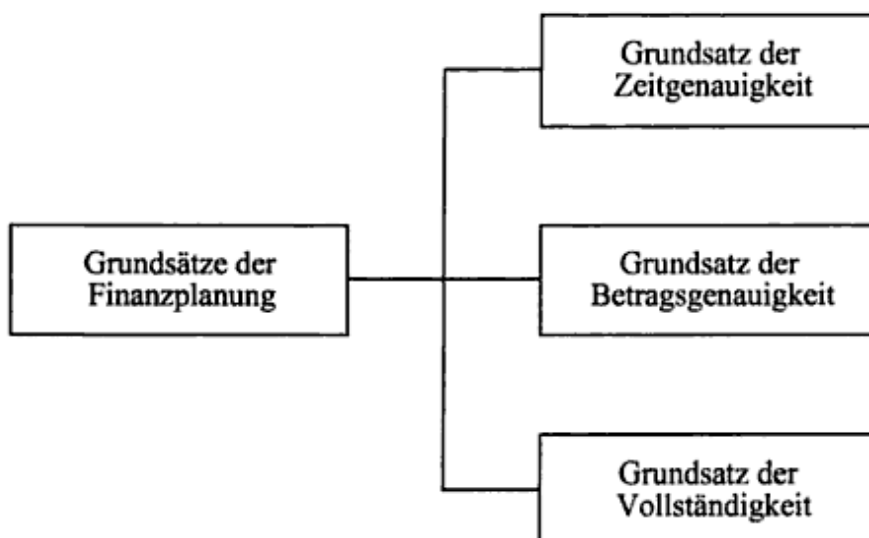


Abbildung 5<sup>52</sup>

49 Vgl. Nagl (2011), S. 71

50 Vgl. Paxmann & Fuchs (2005), S.278

51 Vgl. Mensch (2008), S. 58

52 Quelle: Matschke, Hering, & Klingelhöfer (2002), S. 97

Die Genauigkeit des Zeitpunkts der Ein- oder Auszahlungen, die Genauigkeit der Betragshöhe und die Vollständigkeit der in der Planung verwendeten Daten sind von großer Bedeutung. Das bedeutet, dass dadurch eine bestmögliche Planung der Liquiditätssituation möglich ist.

In der Finanzplanung soll deutlich gemacht werden, dass die Geschäftsidee Rentabilität verspricht<sup>53</sup>. Der Verfasser eines Businessplans muss im Finanzteil die Auswirkungen der zuvor formulierten Ausführungen zahlenmäßig darstellen. Weiterhin ist es grundsätzlich notwendig, dass die Darstellung einer positiven Rentabilitätsgröße erforderlich ist, da ansonsten die Umsetzung einer Geschäftsidee nicht zu empfehlen ist und zudem kein Kapitalgeber an der beschriebenen Geschäftsidee Interesse haben wird.

In der Literatur wird betont, dass es nicht zielführend ist, nur den Erfolg einer Idee darzustellen, ohne die Liquiditätsentwicklung möglichst genau zu planen<sup>54</sup>.

Der Autor erkennt, dass eine positive Rentabilitätsgröße und eine fundierte Liquiditätsplanung für die Darstellung der tatsächlichen Umsetzbarkeit der Geschäftsidee notwendig sind.

### **2.2.9.2 Aufgaben der Finanzplanung**

Die Finanzplanung erfüllt zwei grundsätzliche Aufgaben, nämlich die Prognose des zukünftigen Finanzbedarfs und die Sicherstellung der Liquidität unter Rücksichtnahme auf die Rentabilität<sup>55</sup>. Somit wird deutlich, dass die Finanzplanung einerseits Prognosen über zukünftige Zahlungsverpflichtungen verarbeiten muss und gleichzeitig die Aufgabe hat, Lösungen für etwaige unzureichende Liquidität zu einem bestimmtem Zeitpunkt, auch Illiquidität genannt, zu identifizieren.

Zusammengefasst lässt sich formulieren, dass die Finanz- und Liquiditätsplanung dafür Sorge tragen soll, dass ausreichende Mittel zum notwendigen Zeitpunkt zu bestmöglichen Kosten zur Verfügung stehen. Das bedeutet, dass diese optimale Kombination von Zahlungsmitteln, -zeitpunkt und -kosten die Kernaufgabe der Finanzplanung ist.

---

53 Vgl. Singler (2011), S. 83

54 Vgl. Leibfried und Klamar (2011), S. 45

55 Vgl. Hering, Matschke und Klinghöfer (2002), S. 95

### 2.2.9.3 Aufbau und Begriffe der Finanzplanung

Der Aufbau der Finanzplanung stützt sich auf betriebliche Teilpläne. Hier sind insbesondere der Personalplan und der Investitionsplan von Bedeutung<sup>56</sup>. Das bedeutet, dass in der Finanzplanung, die Teilpläne aller Unternehmensbereiche Einfluss finden und zusammengeführt werden.

Nachfolgend werden bedeutende Begriffe der Finanzplanung erläutert:

- **Kapitalbedarfsplanung (Anhang 3):** Die Finanzierung der Existenzgründung und der weiteren Unternehmensaktivitäten ist Gegenstand der Kapitalbedarfsplanung. Dabei ist temporär in kurzfristig, mittel- und langfristig zu unterscheiden. Weiterhin ist hier bereits zu erläutern, in welcher Form die Finanzierung erfolgen soll. Erst wenn der Kapitalbedarf ermittelt ist und die Finanzierung definiert ist, kann die Unternehmensgründung erfolgen.
- **Liquiditätsplanung = Zahlungsfähigkeit (Anhang 12):** Die Zahlungsfähigkeit errechnet sich aus der Differenz der Einnahmen und Ausgaben. Dies bedingt eine exakte Kostenrechnung und -planung. Es werden die Ausgaben ermittelt und die Einnahmen dagegen gerechnet. Dabei sind die entsprechenden Aus- und Einzahlungszeitpunkte zu berücksichtigen<sup>57</sup>.
- **Umsatz- und Rentabilitätsplanung:** Diese basiert auf der Liquiditätsplanung. Die Rentabilität sollte mindestens für die ersten drei Geschäftsjahre geplant werden und sollte möglichst präzise erfolgen. Dabei können für eine grobe Umsatzplanung Vergleichswerte der entsprechenden Branche und Region hinzugezogen werden.
- **Finanzierungsarten:** Die Finanzierungsarten, die sich bieten, sind vielfältig: Neben Eigenkapital sind es vor allem Bankkredite. Zahlreiche Förderprogramme von Bund und Ländern kommen zudem für fast alle Gründer in Betracht.

Exkurs: **Eigenkapital** ist eigenes Geld, das der oder die Gesellschafter des Unternehmens investieren. Es sichert fremde Mittel wie Bankdarlehen. Auch Gewinnrücklagen oder Jahresüberschüsse gehören zum Eigenkapital. Wer sich mit Eigenkapital selbständig macht, ist unabhängig und kann den Banken eine Sicherheit bieten. Er hat aber das volle unternehmerische Risiko. Als Richtwert für die Höhe des Anteils an Eigenkapital gelten mindestens 20%. Darüber hinaus können auch Fahrzeuge, Gegenstände oder Maschinen zum Eigenkapital gehören.

**Fremdkapital** umfasst Finanzmittel, die nicht von Unternehmensseite kommen, diesem

---

<sup>56</sup> Vgl Matschke, Hering, & Klingelhöfer, 2002, S. 99

<sup>57</sup> Vgl Mehlan, 2007, S. 92

aber zu fest vereinbarten Konditionen für eine gewisse Laufzeit zur Verfügung gestellt werden. Beispiele sind klassische Bankdarlehen und Förderprogramme von Bund, Ländern und EU.

- **Gewinn- und Verlustrechnung (Anhang 11):** „Von den geplanten Erträgen in einem bestimmten Zeitraum (Monat, Quartal, Jahr) werden die prognostizierten Aufwendungen des gleichen Zeitraums abgezogen. Das Ergebnis ist entweder ein Überschuss oder ein Fehlbetrag.“<sup>58</sup> Das bedeutet, dass eine aussagekräftige GuV nur möglich ist, wenn bereits alle Daten über geplante Erträge und Kosten einer Periode vollständig verfügbar sind. Es wird empfohlen, die GuV auf Monatsbasis für die beiden ersten Jahre darzustellen, danach ist die Darstellung auf Quartalsbasis ausreichend<sup>59</sup>. Daraus lässt sich ableiten, dass die Planung für die ersten beiden Jahre sehr detailliert sein muss, um möglichst genaue Ergebnisse zu ermöglichen. Zudem ist es wichtig zu erkennen, dass in der GuV mit Erträgen und Aufwänden gearbeitet wird. Es wird keine Aussage über den Zeitpunkt einer Zahlung getroffen.
- **Bilanz:** Die Bilanz stellt stichtagsbezogen die Vermögens- und Finanzlage eines Unternehmens dar. Die Mittelverwendung wird in den Aktiva dargestellt, die Mittelherkunft stellen die Passiva dar<sup>60</sup>. Daraus lässt sich ableiten, dass die Bilanz einen Rückschluss über Mittelverwendung und -herkunft gibt, jedoch lässt sich nicht die Entwicklung dieser beiden Größen im Laufe einer Periode erkennen.
- **Cash-Flow:** Die Cashflow Rechnung wird von bestehenden Annahmen abgeleitet und wird aus der Gewinn- und Verlustrechnung, der Bilanz, der Investitionsplanung, der Gewinnverwendung und dem Zins- und Tilgungsplan ermittelt<sup>61</sup>. Da die Cashflow Rechnung von bestehenden Annahmen abgeleitet wird, ist diese nur aussagekräftig, wenn die verwendeten Daten vollständig und möglichst genau sind. Beim Cash Flow werden alle nicht zahlungswirksamen Erträge abgezogen und die nicht zahlungswirksamen Aufwände zugeschlagen.
- **Prognoseverfahren:** „Zahlen sind also nur als Richtwerte zu verstehen, die eine Tendenz und eine Erwartung widerspiegeln.“<sup>62</sup> Das bedeutet, dass verwendete Werte im Businessplan, nicht als definitiv zu verstehen sind. Um sich den Daten möglichst genau zu nähern, bieten sich Prognosetechniken an. Diese Werte bauen auf Erfahrungen anderer

---

58 Vgl. Paxmann & Fuchs (2005), S. 302

59 Vgl. Schwetje & Vaseghi, (2005), S. 131

60 Vgl. Schwetje & Vaseghi, (2005), S. 120

61 Vgl. Schwetje & Vaseghi, (2005) S. 150-151

62 Vgl. Paxmann & Fuchs (2005), S. 279

Unternehmen oder externer Stellen auf. Durch die Nutzung von Betriebs- und Branchenvergleichen können Zahlenwerte abgeleitet werden.

Bei der Anwendung auf das Fallbeispiel ist zu berücksichtigen, dass nicht in jedem Fall einer Existenzgründung alle Berechnungen durchgeführt werden müssen. Dennoch gibt es bei Kindertagesstätten einige Besonderheiten zu berücksichtigen, da diese hauptsächlich durch Elternbeiträge, Förderungen der Jugendhilfe, der Kommune als auch des Landes finanziert werden.

### Einnahmen:

Die grundsätzlichen Einnahmen der Kindertagesstätten sind im §12 und §13 KiFöG festgelegt:

- Der örtliche Träger der öffentlichen Jugendhilfe (Jugendamt)
- Die örtlich zuständige Gemeinde bzw. das entsprechende Amt
- Der Träger der Einrichtung
- Die Eltern (Elternbeteiligung)
- Jugend- und Sozialämter (in speziellen Einzelfällen wie z.B. Integration)

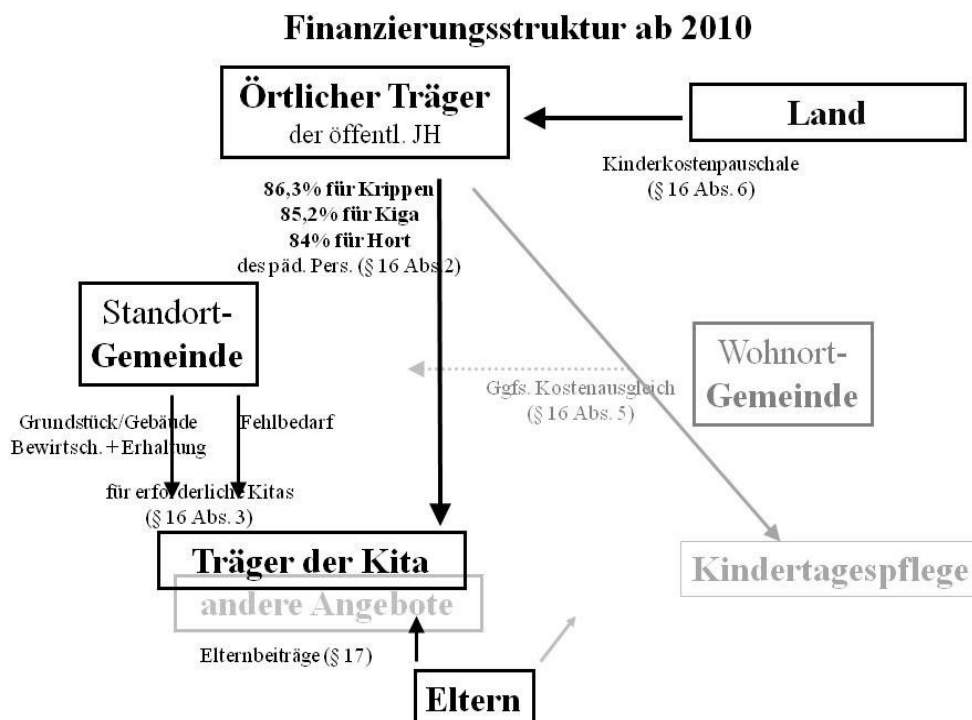


Abbildung 6<sup>63</sup>

Die Höhe, Fälligkeit und Anpassungen der Beträge sind ebenfalls im KiFöG geregelt.

63 Quelle: Ministerium für Bildung, Jugend und Sport des Landes Brandenburg (2008), Unternehmen Kita

Als regelmässige Zahlungen sind die Elternbeiträge gemäß KiFöG §13 zu bezeichnen. Im Landkreis Saalekreis gilt seit 01.01.2013 die Gebührenordnung für Elternbeiträge gemäß Anlage 5. Aus dieser wird ersichtlich, welche Höchstgrenzen an Elternbeiträgen erhoben werden können. Die Erhebung orientiert sich an den vereinbarten Betreuungsstunden als auch der Geschwisteranzahl in der Einrichtung. Aufgrund Informationsdefiziten durch die örtlichen Behörden können hier keine genauen Daten berücksichtigt werden. Deshalb wird in den Berechnungen ein Risikoabschlag von 15% berücksichtigt. Für unser Beispiel ergibt sich demnach ein monatlicher Zahlungseingang gemäß Anlage 8.

Da der Betrieb einer Kindertagesstätte weitaus kostenintensiver ist als das, was die Elternbeiträge abdecken, ist es weiterhin notwendig, einen Antrag auf Anerkennung als Träger der öffentlichen Jugendhilfe gemäß §75 SGB VIII zu stellen<sup>64</sup>. Nach Anerkennung in dem Bedarfsplan der Stadt Merseburg werden weitere Zuschüsse des Landes nach KiFöG §12 Abs. 2 gezahlt. Diese werden jedoch im Vergleich zu den Elternbeiträgen quartalsweise nach §12 Abs. 5 zum Ersten der Monate Januar, März, Juni und September des laufenden Haushaltsjahres geleistet<sup>65</sup>.

Weiterhin erfolgen ab dem 01.08.2013 monatliche Zuweisungen des Landes aufgrund der Einrichtung der Ganztagsbetreuung gemäß KiFöG §12 Abs. 3. Diese dritte Zuweisung erfolgt auf Grundlage des KiFöG §12a durch die öffentliche Jugendhilfe. Die quartalsweise Zahlung beziffert sich auf 53% der Zuweisungen gemäß KiFöG §2 Abs. 2. Hier gilt die Besonderheit, dass die erste Zahlung auf Grundlage des Vorjahresbetrages zum 01. Februar des laufenden Jahres erfolgt und die Restbeträge jeweils zum Ersten der Monate April, Juli und Oktober geleistet werden<sup>66</sup>.

Sollten die Zuweisungen zur Deckung der Kosten eines in Anspruch genommenen Betreuungsplatzes nicht ausreichen, ist der §12b des KiFöG zu berücksichtigen, indem eine anteilige Kostenübernahme von bis zu je 50% des verbleibenden Finanzbedarfs durch die Kommune und die Eltern erfolgen muss.

Die genannten Zuweisungen der jeweiligen Instanzen erfolgen lediglich auf Grundlage der Kinderanzahl und dienen auch nur zur Finanzierung der Kinderbetreuung. Aus Anlage 14 wird ersichtlich, dass jedoch noch weitere Kosten abzudecken sind. So sind das Personal für Reinigung und Technik als auch Verwaltungskosten und -personal nicht berücksichtigt. Hier wird aber die Kostenübernahme auf Grundlage des Betreuungsvertrages mit der Stadt Merseburg vereinbart (Anlagen 14 und 15).

Zuletzt können auch durch ehrenamtliche Mitarbeit ersparte Kosten berücksichtigt werden.

---

64 Vgl. KiFöG S. 7 Stand 01.08.2013

65 Vgl. KiFöG S. 10 Stand 01.08.2013

66 Vgl. KiFöG S. 10 Stand 01.08.2013

**Kosten:**

Den größten Teil der Kosten einer Kindertagesstätte machen die Personalkosten aus. Diese gestalten sich gemäß der Anlagen 8 und 13 und basieren auf den Tarifwerten des paritätischen Wohlfahrtsverbandes.

Die Grundlage zur Ermittlung des notwendigen Personals bildet der §21 des KiFöG. Speziell ist im §21 Abs. 2 geregelt, welche Personalschlüssel auf die betreuten Kinder Anwendung finden (Anlagen 4, 6 und 8)

Die Betriebskosten für die Einrichtung werden gemäß Finanzierungsvereinbarung (Anlage 15) übernommen. Bei dem verwendeten Beispiel ist davon auszugehen, dass die gemäß Finanzierungsvertrag gemeldeten Werte des bisherigen Trägers weiterhin Anwendung finden werden.

Die Speisenversorgung wird durch einen externen Dienstleister übernommen, wird durch die Eltern selbst getragen und findet deshalb hier keine Berücksichtigung.

***Conclusio***

Der Markt der Kinderbetreuung ist mit seinen Betreuungsvarianten, Konzeptmöglichkeiten und regionalen Abhängigkeiten sehr vielfältig. Dennoch herrscht eine Marktaufteilung zwischen lediglich einigen großen Betreuungsgesellschaften vor, deren Erfolg gesellschaftlich gewachsen ist. Eine Unternehmensgründung in dieser Branche ist an eine Vielfalt von Gesetzmäßigkeiten und Regularien gebunden, deren Berücksichtigung in erster Linie den Geschäftsbetrieb überhaupt erst ermöglichen. Des Weiteren ist eine Unternehmensgründung in diesem Bereich von Entscheidern abhängig, die über die Vorhaben genauestens informiert werden wollen. Dies geschieht zum einen über Gespräche und Informationsveranstaltungen und zum anderen über den Businessplan. Dieser muss sinnvoll gegliedert, informativ und individuell gestaltet sein und vor allem detailliert und überzeugend über das Vorhaben mit all seinen Besonderheiten Auskunft geben. Im Falle der Kinderbetreuung ist es vor allem notwendig, den regionalen Bedingungen, den Wünschen der Kunden, hier speziell denen der Eltern, Unternehmen und Behörden, den Gesetzmäßigkeiten, den Vorstellungen der einzelnen Gremien und nicht zuletzt auch den eigenen Anforderungen zu entsprechen. Ein gewissenhaft erstellter Businessplan zeigt, dass der Unternehmer sich mit dem Vorhaben intensiv auseinandergesetzt hat und kann dadurch sogar einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Anderen erlangen. Ein individualisierter und mit Schlagworten versehener Businessplan,

der die unterschiedlichen Belange erläutert und die Massnahmen zur Berücksichtigung dieser benennt, ist demnach das „Aushängeschild“ jener, die sich in diesem Bereich gegen bereits vorhandene Marktteilnehmer durchsetzen und ihr Unternehmen zum Erfolg führen möchten.



# Literaturverzeichnis

Bundesministerium für Bildung und Forschung (2008): Bildung in Deutschland 2008, Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu Übergängen im Anschluss an den Sekundarbereich I, Bielefeld 2008, S. 6-60.

Bundesministerium für Wirtschaft und Forschung (2013): Hilfe zur Selbständigkeit, verschiedene

Deutscher Industrie- und Handelskammertag (Hrsg.) (2008): Der Kita-Check – Kinderbetreuung in Deutschland 2008, Berlin 2008

Esch, K., Mezger, E., Stöbe-Blossey, S. (2005): Kinderbetreuung – Dienstleistung für Kinder, Handlungsfelder und Perspektiven, Wiesbaden 2005.

Göttgens, O., (1996):Erfolgsfaktoren in stagnierenden und schrumpfenden Märkten: Instrumente einer erfolgreichen Unternehmenspolitik, Wiesbaden, 1996, S. 118.

Haenecke,H., (2002): Methodenorientierte Systematisierung der Kritik an der Erfolgsfaktorenforschung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 2002, 72. Jg., S. 166.

Henry-Huthmacher, C. (2005): Kinderbetreuung in Deutschland – Ein Überblick, Sankt Augustin 2005.

Henry-Huthmacher, C. (2007): Kinder in besten Händen - Frühkindliche Bildung, Betreuung und Erziehung in Deutschland, Sankt Augustin 2007.

Jacobsen, L.K. (2003): Erfolgsfaktoren bei der Unternehmensgründung, Wiesbaden 2006, S. 42-129.

Klandt, H. (2006): Gründungsmanagment: Der integrierte Unternehmensplan. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.

Küsters, W., (2009): Dienstleistungswirtschaft fordert Stärkung der privatwirtschaftlichen Kinderbetreuung, <http://www.verbaende.com/news.php/Dienstleistungswirtschaft-fordert-Staerkung-der-privatwirtschaftlichen-Kinderbetreuung?m=59463>, 02.03.2013

Leibfried, P., & Klamar, N. (14. Juli 2011). Finanz-Controlling - Strategische und operative Steuerung der Liquidität. Der Controlling - Berater , S. 45-60.

Matschke, J., Hering, T., & Klingelhöfer, H. E. (2002): Finanzanalyse und Finanzplanung. München/Wien: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.

Mehlan, A. (2007): Praxishilfen Controlling. München: Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG.

Mensch, G. (2008): Finanz-Controlling. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.

Mitteldeutsche Zeitung (2013): Landkreis sucht 50 neue Erzieher, [<http://www.mz-web.de/merseburg-querfurt/kinderfoerderungsgesetz-landkreis-sucht-50-neue-erzieher,20641044,22232314.html>], 29.03.2013

Nagl, A. (2011): Der Businessplan - Geschäftspläne professionell erstellen. Wiesbaden: Gabler / GWV Fachverlage GmbH.

Paxmann, S., & Fuchs, G. (2005): Der unternehmerische Businessplan – Neue Geschäftsmöglichkeiten entdecken, präsentieren, durchsetzen. Frankfurt/Main: Campus Verlag GmbH.

Porter, M., (1980): Competitive strategy - techniques for analyzing industries and competitors, New York, 1980.

Raffeé, H., Fritz, W. (1991): Die Führungskonzeption erfolgreicher und weniger erfolgreicher Industrieunternehmen im Vergleich, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 61(11), S.1211-1226.

Schlembach, C., & Hans-Günther, S. (2008): Businessplan – Geldgeber überzeugen und zielgerichtet planen. Berlin: Cornelsen Verlag Scriptor GmbH & Co. KG.

Schwetje, G., & Vaseghi, S. (2005): Der Businessplan - Wie Sie Kapitalgeber überzeugen. Berlin/Heidelberg: Springer.

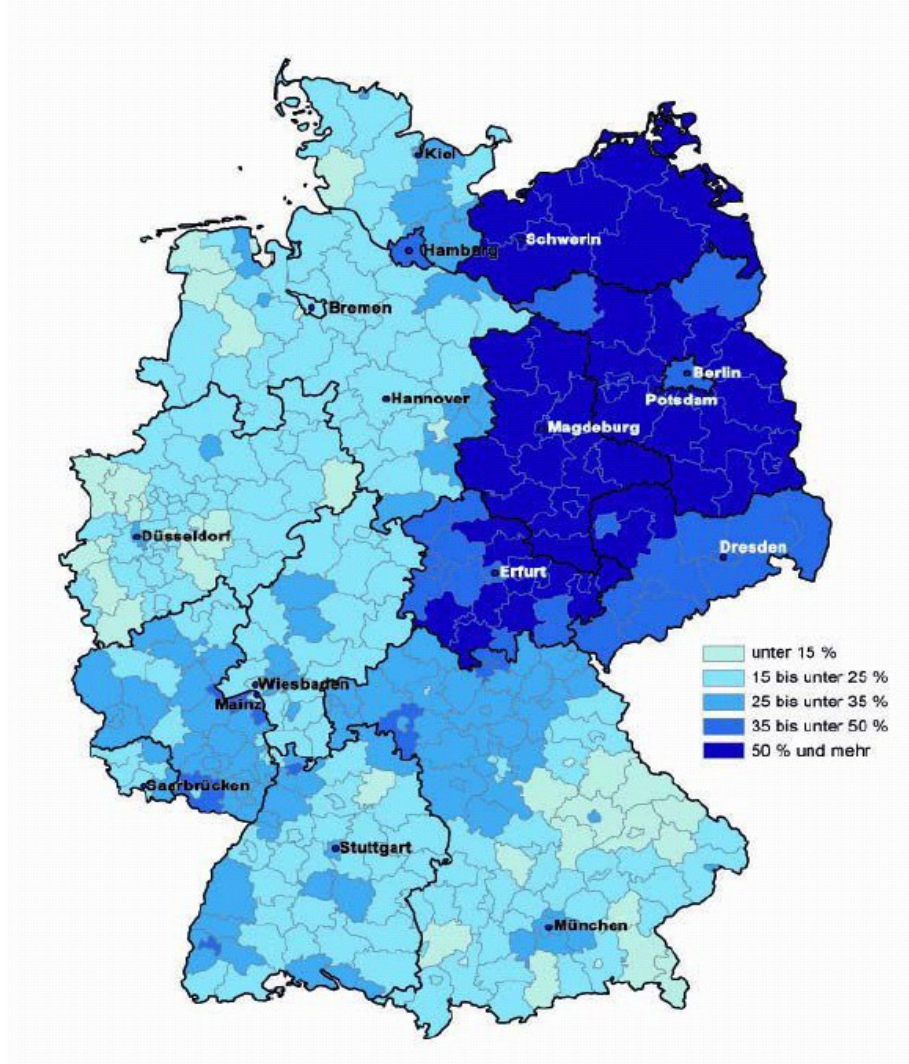
Singler, A. (2011): Businessplan. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.

Statistisches Bundesamt (2009): Demografischer Wandel in Deutschland, Wiesbaden 2009, S.

Statistisches Bundesamt (2012): Kindertagesbetreuung regional 2012 – Ein Vergleich aller 402 Kreise Wiesbaden 2012

# Anhang

## Anhang 1: Betreuungsquoten der Kinder unter 3 Jahren am 01. März 2012<sup>1</sup> nach Kreisen



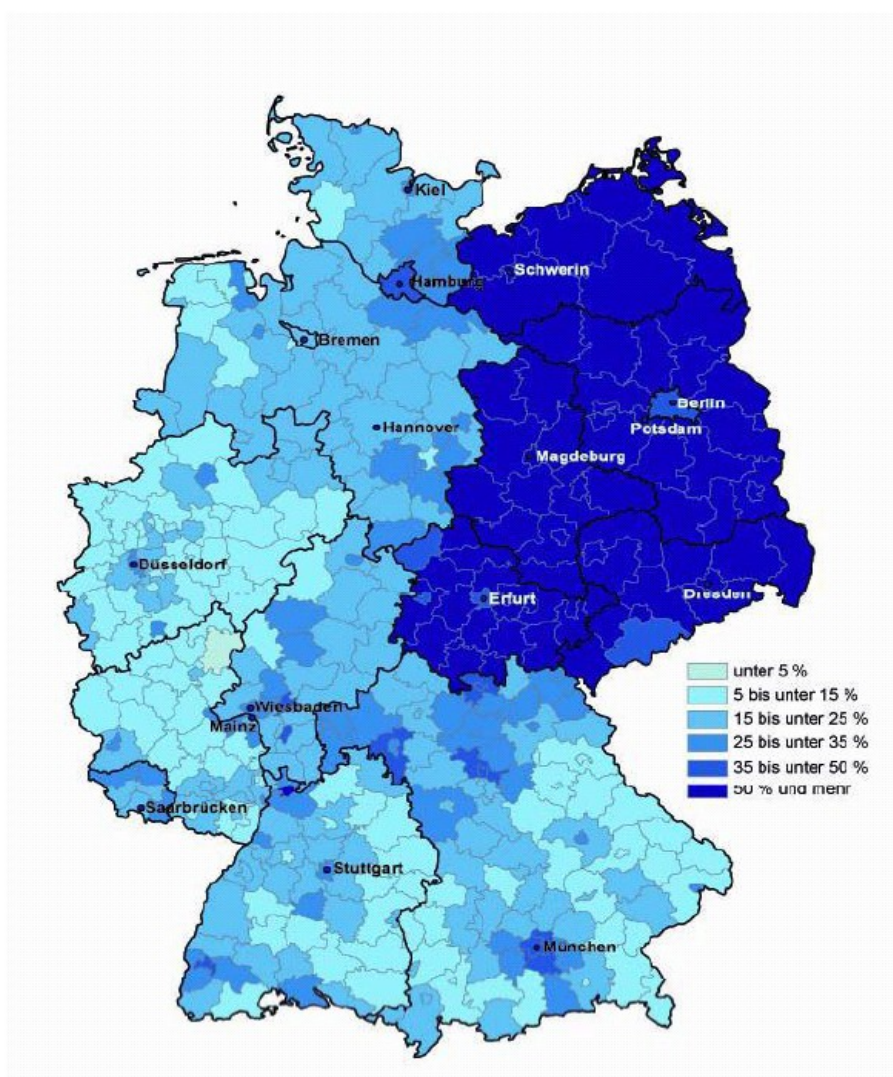
1) Kinder in Kindertageseinrichtungen zuzüglich Kinder in öffentlich geförderter Kindertagespflege, die nicht zusätzlich eine Kindertageseinrichtung besuchen, je 100 Kinder in dieser Altersgruppe.

Verwaltungsgrenzen: © Bundesamt für Kartographie und Geodäsie, Frankfurt am Main, 2012  
 Vervielfältigung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung, auch auszugsweise, mit Quellenangabe gestattet.

Geografische Namen: © GeoBasis-DE / BKG (2009)

Quelle: Statistische Ämter des Bundes und der Länder

## Anhang 2: Betreuungsquoten der Kinder von 3 bis 6 Jahren am 01. März 2012<sup>1</sup> nach Kreisen



1) Kinder in öffentlich geförderter Kindertagespflege, die nicht zusätzlich eine Kindertageseinrichtung besuchen, sowie Kinder in Kindertageseinrichtungen, je 100 Kinder in dieser Altersgruppe.

Verwaltungsgrenzen: © Bundesamt für Kartographie und Geodäsie, Frankfurt am Main, 2012

Vervielfältigung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung, auch auszugsweise, mit Quellenangabe gestattet.

Geografische Namen: © GeoBasis-DE / BKG (2009)

Quelle: Statistische Ämter des Bundes und der Länder

**Anhang 3: Kapitalbedarfsplanung****Kapitalbedarfsplanung:**

1. <u>langfristige Investitionen 2016-2020</u>	<b><u>EURO</u></b>
1.1. Grundstück/ Gebäude	0,-
1.2. Bau-/Umbaumaßnahmen	5.000,-
1.3. Einrichtungen/ Büroausstattung	5.000,-
1.4. Firmenfahrzeug	10.000,-
1.5. Gesamt	<b>20.000,-</b>
2. <u>mittel- und kurzfristige Investitionen</u>	
2.1. Reserve	10.000,-
2.2. Instandhaltungen	2.000,-
2.4. Gesamt	<b>12.000,-</b>
3. <u>Gründungskosten</u>	
3.1. Genehmigungen	0,-
3.2. Eintragung Vereinsregister	50,-
3.3. Notar	50,-
3.4. Beratung	900,-
3.5. Ausstattung BGA	1.000,-
3.6. Gesamt	<b>2.000,-</b>
<b>4. <u>Gesamter Kapitalbedarf</u></b>	<b><u>34.000,-</u></b>

Die Gründungskosten werden aus den Mitgliedsbeiträgen der Vereinsmitglieder getragen. Der übrige Kapitalbedarf wird aus Überschüssen gemäß der Liquiditätsplanung bedient.



## Anhang 6 : Personalkosten vor Einrichtung des Ganztagsanspruchs

### Personalkostenplanung nach IST-Kinderzahlen Stand 03/2013 Monatsbasis 2013

Stelle	Einstufung	Tarifgehalt 40h	Wochenstunden	Gehalt IST	Zuschlag 23 Prozent	SozVers SOLL	Summe	IST 03/2013
Mitarbeiterin		2.647,93	35,00	2.316,94		532,90	2.849,83	
Mitarbeiterin		2.379,47	30,00	1.784,60		410,46	2.195,06	
Mitarbeiterin		2.128,99	30,00	1.596,74		367,25	1.963,99	
Mitarbeiterin		2.128,99	30,00	1.596,74		367,25	1.963,99	
Mitarbeiterin		2.128,99	30,00	1.596,74		367,25	1.963,99	
Mitarbeiterin		2.839,50	33,00	2.342,59		538,80	2.881,38	
Mitarbeiterin		2.128,99	30,00	1.596,74		367,25	1.963,99	
Mitarbeiterin		2.839,50	30,00	2.129,63		489,81	2.619,44	
Mitarbeiterin		2.379,47	20,00	1.189,74		273,64	1.463,37	
Mitarbeiterin		2.128,99	25,00	1.330,62		306,04	1.636,66	
Mitarbeiterin		1.826,35	25,00	1.141,47		262,54	1.404,01	
Mitarbeiterin		1.826,35	20,00	913,18		210,03	1.123,21	
Mitarbeiterin				400,00		0,00	400,00	
Mitarbeiterin				400,00		0,00	400,00	
<b>PA-Aufwand</b>							<b>24.828,94</b>	<b>18.551,73</b>

## Anhang 7: Zuweisungen 2013 vor Einrichtung des Ganztagsanspruchs

### Monatliche Zuweisungsrechnung ab 08/2013 aufgrund IST-Kinderzahlen 03/ 2013

#### Landeszuschuss Kinder

ab 08/2013

§12/2

§12/3

Ab 08/2013

Kinder	Erstattung	Anzahl		Gesamtanzahl	Betrag
bis 3 Jahre	200,86	8	Gruppe 1		
		13	Gruppe 2		
		8	aus Gruppe 3	29	5.824,94
Von 3-6	118,79	8	aus Gruppe 3		
		21	Gruppe 4		
		21	Gruppe 5	50	5.939,50
Schulkinder	56,68	20	Hort	20	1.133,60
				<b>99</b>	<b>12.898,04</b>

Bis 3 Jahre	Von 3-6
16,45	37,93
29	50
477,05	1896,5
	<b>2.373,55</b>

#### Elternbeiträge

ab 08/2013

laut Stadtverordnung

	5 h			8 h			10 h			
	Beitrag	Anzahl	Summe	Beitrag	Anzahl	Summe	Beitrag	Anzahl	Summe	
bis 3 Jahre	121,00	11	<b>1.331,00</b>	144,00	9	<b>1.296,00</b>	167,00	9	<b>1.503,00</b>	<b>4.130,00</b>
Von 3-6	86,00	15	<b>1.290,00</b>	104,00	20	<b>2.080,00</b>	121,00	15	<b>1.815,00</b>	<b>5.185,00</b>
Hort	46,00	20	<b>920,00</b>							<b>920,00</b>
										<b>10.235,00</b>

15% Risikoabschlag  
wegen Geschwisteranzahl 1.535,25

#### Zuweisungsbetrag Jugendhilfe §12a/1

**8.699,75**

Landeszuschuss 12898,04 53,00%

Zuweisung **6.835,96**

#### Gesamtrechnung:

12898,04 8.699,75 2.373,55 6.835,96 **30.807,30**





## Anhang 9: Zuweisungen 2013 nach Einrichtung des Ganztagsanspruchs

Monatliche Zuweisungsrechnung ab 08/2013

Landeszuschuss Kinder  
ab 08/2013 laut KIFöG §12/2

Kinder	Erstattung	Anzahl	Gesamtanzahl	Betrag
bis 3 Jahre	200,86	2	Gruppe 1	
		2	Gruppe 2	
		25	aus Gruppe 3	29
Von 3-6	118,79	3	aus Gruppe 3	
		4	Gruppe 4	
		43	Gruppe 5	50
Schulkinder	56,68	20	Hort	20
			<b>99</b>	<b>12.898,04</b>

§12/3

Bis 3 Jahre	Von 3-6
16,45	37,93
29	50
477,05	1896,5
	<b>2.373,55</b>

Elternbeiträge  
ab 08/2013 laut Stadtverordnung

	5 h			8 h			10 h			
	Beitrag	Anzahl	Summe	Beitrag	Anzahl	Summe	Beitrag	Anzahl	Summe	
bis 3 Jahre	121,00	2	<b>242,00</b>	144,00	2	<b>288,00</b>	167,00	25	<b>4.175,00</b>	<b>4.705,00</b>
Von 3-6	86,00	3	<b>258,00</b>	104,00	4	<b>416,00</b>	121,00	43	<b>5.203,00</b>	<b>5.877,00</b>
Hort	46,00	20	<b>920,00</b>							<b>920,00</b>
										<b>11.502,00</b>

15% Risikoabschlag  
wegen Kinderanzahl 1.535,25

Erstattungsbetrag Jugendhilfe §12a/1

**9.966,75**

Landeszuschuss 53,00%

Landeszuschuss 12.898,04 **6.835,96**

**Gesamtrechnung:**

12898,04 9.966,75 2.373,55 6.835,96 **32.074,30**

## Anhang 10: Zuweisungen 2014 nach Einrichtung des Ganztagsanspruchs

Kinder	Erstattung	Anzahl	Gesamtanzahl	Betrag
bis 3 Jahre	203,88	2	Gruppe 1	
		2	Gruppe 2	
		25	aus Gruppe 3	29
Von 3-6	120,57	3	aus Gruppe 3	
		4	Gruppe 4	
		43	Gruppe 5	50
Schulkinder	57,53	20	Hort	20
			<b>99</b>	<b>13.091,62</b>

Bis 3 Jahre	Von 3-6
16,69	38,5
29	50
484,01	1925
	<b>2.409,01</b>

Elternbeiträge  
ab 08/2013 laut Stadtverordnung

	5 h			8 h			10 h			
	Beitrag	Anzahl	Summe	Beitrag	Anzahl	Summe	Beitrag	Anzahl	Summe	
bis 3 Jahre	121,00	2	<b>242,00</b>	144,00	2	<b>288,00</b>	167,00	25	<b>4.175,00</b>	<b>4.705,00</b>
Von 3-6	86,00	3	<b>258,00</b>	104,00	4	<b>416,00</b>	121,00	43	<b>5.203,00</b>	<b>5.877,00</b>
Hort	46,00	20	<b>920,00</b>							<b>920,00</b>
										<b>11.502,00</b>

15% Risikoabschlag  
wegen Kinderanzahl 1.535,25

Erstattungsbetrag Jugendhilfe §12a/1

**9.966,75**

Landeszuschuss 13091,62 53,00%

Landeszuschuss **6.938,56**

**Gesamtrechnung:**

13091,62 9.966,75 2.409,01 6.938,56 **32.405,94**

## Anhang 11: Zuweisungen 2015 nach Einrichtung des Ganztagesanspruchs

### Monatliche Zuweisungsrechnung ab 01/ 2015

#### Landeszuschuss Kinder

Ab 01/2015 laut KiFöG §12/2

§12/3

Ab 01/2015

Kinder	Erstattung	Anzahl		Gesamtanzahl	Betrag
bis 3 Jahre	206,93		2 Gruppe 1		
			2 Gruppe 2		
			25 aus Gruppe 3	29	6.000,97
Von 3-6	122,38		3 aus Gruppe 3		
			4 Gruppe 4		
			43 Gruppe 5	50	6.119,00
Schulkinder	58,4		20 Hort	20	1.168,00
				<b>99</b>	<b>13.287,97</b>

Bis 3 Jahre	Von 3-6
16,95	39,08
29	50
491,55	1954
	<b>2.445,55</b>

#### Elternbeiträge

ab 08/2013 laut Stadtverordnung

	5 h			8 h			10 h			
	Beitrag	Anzahl	Summe	Beitrag	Anzahl	Summe	Beitrag	Anzahl	Summe	
bis 3 Jahre	121,00	2	<b>242,00</b>	144,00	2	<b>288,00</b>	167,00	25	<b>4.175,00</b>	<b>4.705,00</b>
Von 3-6	86,00	3	<b>258,00</b>	104,00	4	<b>416,00</b>	121,00	43	<b>5.203,00</b>	<b>5.877,00</b>
Hort	46,00	20	<b>920,00</b>							<b>920,00</b>
										<b>11.502,00</b>

15% Risikoabschlag  
wegen Kinderanzahl 1.535,25

#### Erstattungsbetrag Jugendhilfe §12a/1

**9.966,75**

Landeszuschuss 53,00%

Landeszuschuss 13.287,97 **7.042,62**

#### Gesamtrechnung:

13287,97 9.966,75 2.445,55 7.042,62 **32.742,89**

Gehälter: Geschäftsführung, Verwaltung und Technik: Die Aufwendungen werden für 2013 nicht berücksichtigt, da diese Leistungen ehrenamtlich erfolgen. Ab 01/ 2014 sind diese mit einem Pauschalansatz in Höhe von monatlich Euro 3.000,- in den Personalaufwendungen der Liquiditätsplanung berücksichtigt.

Die Kostenerstattungen gemäß §5 Abs. 4 der Finanzierungsvereinbarung werden ab 01/ 2014 als sonstige Einnahmen berücksichtigt.

Die Berechnungen verzichten auf eine Berücksichtigung von Anmeldungen etwaiger Neuzugäng, da diese nur ungenau geschätzt werden können und zu eklatanten Abweichungen führen können.

Für 2013 wurde der Ansatz der Personalaufwendungen auf Grundlage der aktuellen Personalausstattung festgelegt. Ab 2014 wird mit der gesetzlich verlangten Personalausstattung gerechnet.

## Anhang 12: Gewinn- und Verlustrechnung 2013-2015

### Gewinn- und Verlustrechnung:

alle Beträge in Euro und ohne MwSt

	Aug. - Dez 2013		2014		2015	
	Euro	Prozent	Euro	Prozent	Euro	Prozent
festе Einnahmen	140.637,50	100,00%	411.639,39	100,00%	415.068,47	100,00%
sonstige Einnahmen	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>Betriebsertrag</b>	<b>140.637,50</b>	<b>100,00%</b>	<b>411.639,39</b>	<b>100,00%</b>	<b>415.068,47</b>	<b>100,00%</b>
Personalaufwand	92.758,65	99,46%	383.333,16	99,74%	383.333,16	99,74%
Materialaufwand	500,00	0,54%	1.000,00	0,26%	1.000,00	0,26%
sonstiger Aufwand	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>Betriebsaufwand</b>	<b>93.258,65</b>	<b>100,00%</b>	<b>384.333,16</b>	<b>100,00%</b>	<b>384.333,16</b>	<b>100,00%</b>
<b>Betriebsergebnis</b>	<b>47.378,85</b>		<b>27.306,23</b>		<b>30.735,31</b>	
<b>Beschäftigte(Durchschnitt)</b>	<b>14</b>		<b>17</b>		<b>17</b>	
<b>betreute Kinder</b>	<b>99</b>		<b>99</b>		<b>99</b>	

### Kennzahlen

Einnahmen/Monat	28.127,50	34.303,28	34.589,04
Ausgaben/Monat	18.651,73	32.027,76	32.027,76
Personalaufwand/MA	5.153,26	22.549,01	22.549,01
Ausgaben/Kind	942,01	3.882,15	3.882,15
Einnahmen/Kind	1.420,58	4.157,97	4.192,61

Als gemeinnütziger Verein steht nicht die Gewinnerwirtschaftung im Vordergrund, sondern die ordnungsgemäße Betreuung der Kinder.

An einer Einbindung als Betriebskindertagesstätte wird in den ersten Jahren der Geschäftstätigkeit aktiv gearbeitet, sodass daraus weitere Einnahmen zu erwarten sind.

Desweiteren werden momentan Verhandlungen mit dem Landrat über ein Förderprogramm geführt, woraus bei positivem Abschluss weitere Fördermittel zu erwarten sind.

Für neue Einrichtungen kann ein Vorschuss bis zur Höhe der vergebenen Plätze bei Betriebsbeginn gewährt werden. Dies ist dann mit dem Jugendamt auszuhandeln. Die Jugendämter sind i.d.R. dann bereit einen solchen Vorschuss zu zahlen, wenn sie Kinder mit Rechtsanspruch unterbringen müssen. Dies wurde in 08/ 2013 berücksichtigt.

## Anhang 13: Liquiditätsplanung 2013-2015

### Liquiditätsplanung:

	2013					2014						
	08.13	09.13	10.13	11.13	12.13	01.14	02.14	03.14	04.14	05.14	06.14	07.14
<b>Bestand an liquiden Mitteln</b> (zu Beginn jeden Monats)	0,00											
Kasse	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Bank	0,00	0,00	12.772,57	44.505,26	58.051,71	51.090,28	41.628,85	84.514,30	84.703,51	103.078,96	103.678,68	83.360,01
Überschuss / Fehlbetrag Vormonat	0,00	12.772,57	31.732,69	13.546,45	-6.961,43	-9.461,43	42.885,45	189,21	18.375,45	599,72	-20.318,67	17.875,45
<b>Summe liquider Mittel</b>	<b>1.000,00</b>	<b>13.772,57</b>	<b>45.505,26</b>	<b>59.051,71</b>	<b>51.590,28</b>	<b>42.128,85</b>	<b>85.014,30</b>	<b>85.203,51</b>	<b>103.578,96</b>	<b>104.178,68</b>	<b>83.860,01</b>	<b>101.735,46</b>
<b>Einzahlungen aus</b>												
Elternbeiträge §13	9.966,75	9.966,75	9.966,75	9.966,75	9.966,75	9.966,75	9.966,75	9.966,75	9.966,75	9.966,75	9.966,75	9.966,75
Zuweisungen §12/3	2.373,55	2.373,55	2.373,55	2.373,55	2.373,55	2.409,01	2.409,01	2.409,01	2.409,01	2.409,01	2.409,01	2.409,01
Zuweisungen §12a	6.835,96	0,00	20.507,88	0,00	0,00	0,00	20.507,88	0,00	20.918,39	0,00	0,00	20.918,39
Zuweisungen §12/2	12.898,04	38.694,12	0,00	0,00	0,00	38.694,12	0,00	38.694,12	0,00	0,00	38.694,12	0,00
Sonstige Einzahlungen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	24.510,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Summe Liquiditätszugang</b>	<b>32.074,30</b>	<b>51.034,42</b>	<b>32.848,18</b>	<b>12.340,30</b>	<b>12.340,30</b>	<b>75.579,88</b>	<b>32.883,64</b>	<b>51.069,88</b>	<b>33.294,15</b>	<b>12.375,76</b>	<b>51.069,88</b>	<b>33.294,15</b>
<b>Auszahlungen für</b>												
Lohn, Gehalt, soz. Aufwendungen	18.551,73	18.551,73	18.551,73	18.551,73	18.551,73	31.944,43	31.944,43	31.944,43	31.944,43	31.944,43	31.944,43	31.944,43
Nebenkosten	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
betriebliche Versicherungen	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
übrige Betriebsausgaben	0,00	0,00	0,00	0,00	500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	500,00	0,00
Sonstige Ausgaben	0,00	0,00	0,00	0,00	2.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Summe Liquiditätsabgang</b>	<b>19.301,73</b>	<b>19.301,73</b>	<b>19.301,73</b>	<b>19.301,73</b>	<b>21.801,73</b>	<b>32.694,43</b>	<b>32.694,43</b>	<b>32.694,43</b>	<b>32.694,43</b>	<b>32.694,43</b>	<b>33.194,43</b>	<b>32.694,43</b>
Summe flüssiger Mittel	1.000,00	13.772,57	45.505,26	59.051,71	51.590,28	42.128,85	85.014,30	85.203,51	103.578,96	104.178,68	83.860,01	101.735,46
Summe Liquiditätszugang	32.074,30	51.034,42	32.848,18	12.340,30	12.340,30	75.579,88	32.883,64	51.069,88	33.294,15	12.375,76	51.069,88	33.294,15
Summe Liquiditätsabgang	19.301,73	19.301,73	19.301,73	19.301,73	21.801,73	32.694,43	32.694,43	32.694,43	32.694,43	32.694,43	33.194,43	32.694,43
<b>Überschuss/Fehlbetrag in EUR</b>	<b>12.772,57</b>	<b>31.732,69</b>	<b>13.546,45</b>	<b>-6.961,43</b>	<b>-9.461,43</b>	<b>42.885,45</b>	<b>189,21</b>	<b>18.375,45</b>	<b>599,72</b>	<b>-20.318,67</b>	<b>17.875,45</b>	<b>599,72</b>

### Liquiditätsplanung:

	2014					2015											
	08.14	09.14	10.14	11.14	12.14	01.15	02.15	03.15	04.15	05.15	06.15	07.15	08.15	09.15	10.15	11.15	12.15
<b>Bestand an liquiden Mitteln</b> (zu Beginn jeden Monats)																	
Kasse	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Bank	89.735,46	88.335,18	68.016,51	86.972,70	87.572,42	67.253,75	46.435,08	89.787,81	90.274,07	109.116,80	109.882,35	89.450,22	107.792,95	108.558,50	88.126,37	106.969,10	107.734,65
Überschuss / Fehlbetrag Vormonat	-1.400,28	-20.318,67	18.956,19	599,72	-20.318,67	-20.818,67	43.352,73	486,26	18.842,73	765,55	-20.432,13	18.342,73	765,55	-20.432,13	18.842,73	765,55	-20.432,13
<b>Summe liquider Mittel</b>	<b>88.835,18</b>	<b>68.516,51</b>	<b>87.472,70</b>	<b>88.072,42</b>	<b>67.753,75</b>	<b>46.935,08</b>	<b>90.287,81</b>	<b>90.774,07</b>	<b>109.616,80</b>	<b>110.382,35</b>	<b>89.950,22</b>	<b>108.292,95</b>	<b>109.058,50</b>	<b>88.626,37</b>	<b>107.469,10</b>	<b>108.234,65</b>	<b>87.802,52</b>
<b>Einzahlungen aus</b>																	
Elternbeiträge §13	9.966,75	9.966,75	9.966,75	9.966,75	9.966,75	9.966,75	9.966,75	9.966,75	9.966,75	9.966,75	9.966,75	9.966,75	9.966,75	9.966,75	9.966,75	9.966,75	9.966,75
Zuweisungen §12/3	2.409,01	2.409,01	2.409,01	2.409,01	2.409,01	2.445,55	2.445,55	2.445,55	2.445,55	2.445,55	2.445,55	2.445,55	2.445,55	2.445,55	2.445,55	2.445,55	2.445,55
Zuweisungen §12a	0,00	0,00	20.918,39	0,00	0,00	0,00	20.918,39	0,00	21.197,68	0,00	0,00	21.197,68	0,00	0,00	21.197,68	0,00	0,00
Zuweisungen §12/2	0,00	39.274,86	0,00	0,00	0,00	39.274,86	0,00	39.274,86	0,00	39.274,86	0,00	39.274,86	0,00	0,00	39.274,86	0,00	0,00
Sonstige Einzahlungen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	24.510,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Summe Liquiditätszugang</b>	<b>12.375,76</b>	<b>51.650,62</b>	<b>33.294,15</b>	<b>12.375,76</b>	<b>12.375,76</b>	<b>76.197,16</b>	<b>33.330,69</b>	<b>51.687,16</b>	<b>33.609,98</b>	<b>12.412,30</b>	<b>51.687,16</b>	<b>33.609,98</b>	<b>12.412,30</b>	<b>51.687,16</b>	<b>33.609,98</b>	<b>12.412,30</b>	<b>12.412,30</b>
<b>Auszahlungen für</b>																	
Lohn, Gehalt, soz. Aufwendungen	31.944,43	31.944,43	31.944,43	31.944,43	31.944,43	31.944,43	31.944,43	31.944,43	31.944,43	31.944,43	31.944,43	31.944,43	31.944,43	31.944,43	31.944,43	31.944,43	31.944,43
Nebenkosten	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
betriebliche Versicherungen	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
übrige Betriebsausgaben	0,00	0,00	0,00	0,00	500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	500,00
Sonstige Ausgaben	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Summe Liquiditätsabgang</b>	<b>32.694,43</b>	<b>32.694,43</b>	<b>32.694,43</b>	<b>32.694,43</b>	<b>33.194,43</b>	<b>32.844,43</b>	<b>32.844,43</b>	<b>32.844,43</b>	<b>32.844,43</b>	<b>32.844,43</b>	<b>33.344,43</b>	<b>32.844,43</b>	<b>32.844,43</b>	<b>32.844,43</b>	<b>32.844,43</b>	<b>32.844,43</b>	<b>33.344,43</b>
Summe flüssiger Mittel	88.835,18	68.516,51	87.472,70	88.072,42	67.753,75	46.935,08	90.287,81	90.774,07	109.616,80	110.382,35	89.950,22	108.292,95	109.058,50	88.626,37	107.469,10	108.234,65	87.802,52
Summe Liquiditätszugang	12.375,76	51.650,62	33.294,15	12.375,76	12.375,76	76.197,16	33.330,69	51.687,16	33.609,98	12.412,30	51.687,16	33.609,98	12.412,30	51.687,16	33.609,98	12.412,30	12.412,30
Summe Liquiditätsabgang	32.694,43	32.694,43	32.694,43	32.694,43	33.194,43	32.844,43	32.844,43	32.844,43	32.844,43	32.844,43	33.344,43	32.844,43	32.844,43	32.844,43	32.844,43	32.844,43	33.344,43
<b>Überschuss/Fehlbetrag in EUR</b>	<b>-20.318,67</b>	<b>18.956,19</b>	<b>599,72</b>	<b>-20.318,67</b>	<b>-20.818,67</b>	<b>43.352,73</b>	<b>486,26</b>	<b>18.842,73</b>	<b>765,55</b>	<b>-20.432,13</b>	<b>18.342,73</b>	<b>765,55</b>	<b>-20.432,13</b>	<b>18.842,73</b>	<b>765,55</b>	<b>-20.432,13</b>	<b>-20.932,13</b>

## Anhang 14: Finanzierungsvereinbarung

### Finanzierungsvereinbarung

Zwischen

der

- im Folgenden „Gemeinde“ genannt -

und

dem Verein

06217 Merseburg

- im Folgenden „Verein“ genannt -

wird auf der Grundlage von § 11 Abs. 4 des Gesetzes zur Förderung und Betreuung von Kindern in Tageseinrichtungen und in Tagespflege des Landes Sachsen-Anhalt (KiFöG) vom 05.03.2003 zuletzt geändert am 12.11.2004 und gemäß § 3 des Übertragungsvertrages zwischen der Gemeinde und dem Verein zur **Kindertagesstätte „Rappelschloss“** nachfolgende Vereinbarung über den Betrieb und die Finanzierung der Kindertageseinrichtung, geschlossen.

§1

Betrieb

(1) Der Verein betreibt die Kindereinrichtung „Rappelschloss“ in Beuna in eigener Verantwortung und verpflichtet sich, den Anspruch auf Kinderbetreuung gemäß dem Kinderförderungsgesetzes (KiFöG) und den nachfolgenden Bestimmungen ohne Einschränkungen zu erfüllen. Der Verein hat dazu eine alters- und entwicklungsspezifische Betreuung, Bildung und Erziehung der Kinder im Rahmen einer eigenen Gesamtkonzeption unter Beachtung der Bestimmungen des Kinderförderungsgesetzes und angrenzender und nachfolgenden Vorschriften zu erbringen und eine kindgerechte Mittagsmahlzeit bereitzustellen. Der Verein verpflichtet sich insbesondere, einen Versicherungsschutz für die in der Kindereinrichtung zu betreuenden Kinder sicherzustellen.

(2) Der Verein ist berechtigt, das Betreuungsverhältnis im Einvernehmen mit dem Träger der örtlichen Jugendhilfe fristlos zu kündigen, wenn im Einzelfall der Betreuungsaufwand die Möglichkeiten der Kindereinrichtung übersteigt oder Zweifel an der Betreuungseignung bestehen. Zweifel an der Betreuungseignung im Sinne dieser Vereinbarung bestehen insbesondere dann, wenn das Kind rechtswidrig und wiederholt andere Kinder der Kindereinrichtung oder das Betreuungspersonal angreift, Gegenstände Dritter oder Einrichtungsgegenstände zerstört oder den Anweisungen des Betreuungspersonals nicht Folge leistet und fachliche Vorschläge nicht befolgt werden. Der Verein ist zudem berechtigt, das Betreuungsverhältnis bei Zahlungsrückständen des Elternbeitrages oder des Verpflegungsentgeltes von mehr als einem Monat und erfolgloser Mahnung fristlos zu kündigen.

§2

Liegenschaft

Das Grundstück mit der Kindereinrichtung „Rappelschloss“ steht im Eigentum der Gemeinde und wird dem Verein mit einem Leihvertrag unentgeltlich zur Verfügung gestellt.

§3

Personal

Der Verein übernimmt das in der Kindereinrichtung beschäftigte Betreuungspersonal im Wege des Betriebsübergangs nach § 613 a BGB und wird auch zukünftig geeignete pädagogische Fachkräfte zur Betreuung, Bildung, Erziehung und Förderung der Kinder unter Beachtung von § 21 KiFöG sowie angrenzender und nachfolgender Bestimmungen beschäftigen.

**§ 4**

## Kostenerstattung

(1) Die Gemeinde verpflichtet sich, dem Verein die für den Betrieb in der Tageseinrichtung anfallenden notwendigen Kosten abzüglich der Elternbeiträge gemäß § 11 Abs. 4 KiFöG zu erstatten.

(2) Der Verein verpflichtet sich, die bereitgestellten Finanzmittel nur zur Erfüllung und Sicherung der Betriebsführung der Tageseinrichtung zu verwenden.

**§ 5**

## Erstattungsfähige Kosten

(1) Die Parteien sind sich darüber einig, dass die nachfolgenden Kosten für den Betrieb der Tageseinrichtung im Sinne des Vertrages notwendig sind.

- |    |                                |  |
|----|--------------------------------|--|
| 1. | a) Betreuungspersonal          | Erzieherinnen  |
|    | b) Technische Personal         | Reinigungspersonal, Hausmeister  |
| 2. | a.) Bewirtschaftung            | Wasser, Abwasser, Strom, Gas, Öl, Fernwärme, öffentliche Gebühren und Abgaben  |
|    | b.) Instandsetzung             | Reparaturen, Wartung, Pflege, Ersatzbeschaffung von Geräten und Ausstattung  |
|    | c.) Betreuung                  | Spiel- und Bastelmaterial, Kulturelle Betreuung  |
|    | d.) Sonstige Personalkosten    | Umlage an paritätische Tarifgemeinschaften e. V., Fachliteratur, Arbeitsschutzbekleidung, Bürobedarf, betriebsärztliche Untersuchung |
|    | e.) Sonstige Geschäftsausgaben | Haftpflichtversicherungen für Angestellte und Kinder, Reinigungsmittel, Desinfektion, Wäschereileistungen, Telefonkosten, Fahrkosten |
| 3. | Verwaltungsumlage              | Lohn- und Steuerabrechnung, Personalleitung und Objektverwaltung   |

(2) Die Kosten für das Betreuungspersonal und das Technische Personal (Absatz 1 Ziffer 1a, b) erstattet die Gemeinde auf der Grundlage des Paritätischen Vergütungstarifvertrages für das Land Sachsen-Anhalt in der jeweils gültigen Fassung und den einzusetzenden Arbeitsstunden entsprechend der Personalbedarfsberechnung gemäß § 21 KiFöG sowie den sich anschließenden Bestimmungen.

(3) Die Kosten für die Bewirtschaftung und aller bestehenden bzw. gesetzlichen erforderlichen Verpflichtungen, Instandsetzung, Betreuung sowie sonstigen Personal- und Geschäftsausgaben (Absatz 1 Ziffer 2 a, b und e) erstattet die Gemeinde entsprechend dem tatsächlichen Kostenanfall.

Die Parteien sind sich darüber einig, dass öffentliche oder private Förderungen für die Sanierung der Tageseinrichtungen vollständig oder im Einzelfall anteilig von der Kostenerstattung in Abzug gebracht werden. Der Verein verpflichtet sich, die Tageseinrichtung bedarfsgerecht und wirtschaftlich zu führen.

(4) Die Kosten für die Betreuung (Absatz 1 Ziffer 2 c) werden pauschal in Höhe von 60,00 Euro pro zu betreuenden Kind und Jahr in der Kindereinrichtung und die Kosten für Verwaltung (Absatz 1 Ziffer 3) sowie sonstige Personal- und Geschäftsausgaben (Absatz 1 Ziffer 2 d) in Höhe von 15,00 Euro pro Kind und Monat erstattet. Für die Erfüllung des Erziehungs- und Bildungsauftrages wird eine Bildungspauschale in Höhe von 50,00 Euro pro Erzieherin und Jahr getragen.

**§ 6**

## Eigenanteil

Die Parteien sind sich darüber einig, dass ein Eigenanteil des Vereins an den Gesamtkosten für den Betrieb der Tageseinrichtungen von der Gemeinde unberücksichtigt bleibt und nicht auf die erstattungsfähigen Kosten angerechnet werden muss.

**§ 7**

## Elternbeiträge

Die Parteien sind sich darüber einig, dass die Gemeinde die Höhe der Elternbeiträge festlegt und der Verein diese Elternbeiträge sowie die anteiligen Fahrkosten der Hortkinder von den Eltern vereinnahmt und die dabei getroffenen Bestimmungen berücksichtigt. Die Gemeinde wird die Höhe der Elternbeiträge mittels Beschluss des Gemeinderates festlegen.

**§ 8**

## Gastkinder

Der Verein verpflichtet sich, im Fall der Aufnahme eines Kindes, das seinen gewöhnlichen Aufenthalt außerhalb des Zuständigkeitsbereiches der Gemeinde hat, vor Aufnahme die Zusage der Gemeinde des gewöhnlichen Aufenthaltes zur Finanzierung des anteiligen Betriebskostendefizits pro Kind und Monat und die Überweisung der Zuweisungen nach § 11 Absatz 2 KiFöG zugunsten der Gemeinde einzuholen.

**§ 9**

## Investitionen

(1) Investitionen in den Tageseinrichtungen sind bis zum 30. Juni des Vorjahres zu planen und werden von der Gemeinde nur erstattet, wenn der Haushalt der Stadt Finanzmittel dafür vorsieht. Vorrangig werden Maßnahmen zur Erfüllung von Auflagen zur Betriebsführung und zur Senkung der Betriebskosten durch die Gemeinde unterstützt.

(2) Der Verein ist berechtigt, Maßnahmen zur Reparatur und baulichen Unterhaltung der Tageseinrichtungen im Rahmen der dafür jährlich zur Verfügung gestellten Finanzmittel selbst zu veranlassen.

**§ 10**

## Erstattung

(1) Die Gemeinde erstattet dem Verein auf Antrag die für den Betrieb notwendigen und im Finanzplan abgestimmten Kosten. Der Antrag ist bis zum 31. Juli für das nächstfolgende Jahr an die Gemeinde zu richten. Dem Antrag ist ein Finanzierungsplan mit folgenden Angaben beizufügen:

- ⌚ Anzahl der zu betreuenden Kinder (unterteilt nach Kinderkrippe und Kindergarten und Hort),
- ⌚ Anzahl des Betreuungspersonals mit Angabe der Wochenarbeitsstunden,
- ⌚ geplante Instandhaltungsarbeiten,
- ⌚ geplante Ersatzbeschaffung oder Reparaturen an Geräten und Ausstattungen,
- ⌚ laufende Unterhaltskosten

(2) Zur Erstattung aller Kosten meldet der Verein monatlich bis zum 3. Werktag des darauf folgenden Monats die tatsächlich abgeschlossenen Betreuungsverträge und nach § 21 KiFöG die angepassten Erzieherstunden.

(3) Die Kostenerstattung erfolgt in monatlichen Abschlägen zum 15. des Monats entsprechend dem Finanzierungsplan. Der Verein verpflichtet sich, die Kostenerstattungsabschläge unter Beachtung der Gemeindehaushaltsverordnung des Landes Sachsen-Anhalt wirtschaftlich und sparsam zu verwenden.

(4) Vermeidbare Kosten, die u. a. durch eine fehlende Abstimmung entstanden sind, werden von der Gemeinde nicht erstattet. Insbesondere hat der Verein vor Abschluss von Verpflichtungsverträgen durch Rücksprache mit der Gemeinde Kostendoppelungen (z.B. Versicherungen, die bereits bei der Gemeinde bestehen) zu vermeiden.

**§ 11**

## Verwendungsnachweis

(1) Der Verein hat die Verwendung der erstatteten Kosten innerhalb von 3 Monaten nach Ablauf des Haushaltsjahres durch Vorlage eines festgestellten Jahresabschlusses nachzuweisen.

(2) Der Verein stellt der Gemeinde die Unterlagen zur Einsicht zur Verfügung, die die Gemeinde nach pflichtgemäßem Ermessen für die Prüfung der erstatteten Kosten für erforderlich hält. Das gilt auch für die Unterlagen zum Nachweis des Umfangs der Betreuung (z.B. Ganztagsplatz).

(3) Die Parteien sind sich darüber einig, dass die Differenz zwischen der geleisteten Kostenerstattung und den

tatsächlich nachgewiesenen notwendigen Kosten des abzurechnenden Jahres mit der Abschlagszahlung Oktober des nachfolgenden Jahres verrechnet werden.

**§ 12**

**Datenerhebung**

Der Verein ist berechtigt, Daten im Zusammenhang mit der Aufnahme und dem Besuch des Kindes in der Tageseinrichtung auf der Grundlage des VIII. Sozialgesetzbuches zu erheben und zu speichern, soweit diese für die Gebührenerhebung notwendig sind. Eine Weitergabe der Daten erfolgt nur mit Zustimmung der Betroffenen.

**§ 13**

**Laufzeit**

Die Gemeinde überträgt die Trägerschaft für die Tageseinrichtung auf den Verein auf unbestimmte Dauer.

Die Vereinbarung kann von beiden Parteien unter Einhaltung einer Frist von einem Jahr zum 31.07. des folgenden Kalenderjahres durch eingeschriebenen Brief gekündigt werden.

**§ 14**

**Salvatorische Klausel**

Änderungen oder Ergänzungen dieser Vereinbarung bedürfen der Schriftform. Sollte eine Bestimmung dieser Vereinbarung unwirksam oder undurchführbar sein, bleibt die Gültigkeit der Vereinbarung im Übrigen unberührt. In diesem Fall soll diejenige Regelung gelten, die dem wirtschaftlichen Ergebnis der unwirksamen oder undurchführbaren Bestimmung möglichst nahe kommt.

.....

Siegel

.....



## **Anhang 15: Leihvertrag**

### **LEIHVERTRAG**

---

Zwischen

der

- im Folgenden „Verleiher“ genannt -

und

dem Verein

- im Folgenden „Entleiher“ genannt -

wird gemäß § 5 des Übertragungsvertrages zwischen dem Verleiher und dem Entleiher zur **Kindertagesstätte „Rappelschloss“** folgender Leihvertrag geschlossen.

#### **§ 1**

##### **Vertragsgegenstand**

1. Der Verleiher ist Eigentümer des Grundstückes in Beuna, Am Feldrain 9 - Gemarkung Beuna, Flur 3, Flurstück 98/32 mit einer Gesamtgröße von 5.755 m<sup>2</sup>.
2. Die Lage des Grundstückes ergibt sich aus beiliegendem Plan, der Bestandteil dieses Vertrages ist (Anlage)
3. Der Verleiher leiht dem Entleiher mietfrei das o.g. Grundstück mit Zubehör und Inventar laut Inventarliste (Anlage) zum Betreiben einer Kindertagesstätte unentgeltlich.
4. Im Keller des Gebäudes werden die Räume 11,12,13,17 und 18 weiterhin von der Gemeinde als Bücherei und Schulmuseum genutzt. (die Räume sind in der Anlage 1 gekennzeichnet)
5. Der Entleiher bestätigt, dass er das Leihobjekt in dem zum vertragsgemäßen Gebrauch geeigneten Zustand übergeben bekommen hat. Der Zustand wurde durch das Übergabe-/Übernahmeprotokoll dokumentiert. Nach Beendigung des Vertrages übergibt der Entleiher das Objekt in gleichem Zustand, wie er es übernommen hat, zurück.
6. Eine Untervermietung sowie eine Veränderung des Objektes ohne vorherige schriftliche Zustimmung des Verleihers ist nicht gestattet.

#### **§2**

##### **Dauer**

1. Die Leihe beginnt am \_\_\_\_\_ und wird auf unbestimmte Dauer gewährt.  
Der Vertrag kann von beiden Parteien unter Einhaltung einer Frist von einem Jahr zum 31.07. des folgenden Kalenderjahres durch eingeschriebenen Brief gekündigt werden.
2. Der Verleiher kann den Vertrag aus wichtigem Grund fristlos kündigen, insbesondere wenn:
  - a. der Entleiher einen vertragswidrigen Gebrauch von der Sache macht;
  - b. der Entleiher unbefugt den Gebrauch der Leihsache einem Dritten überlässt oder er die Sache durch Vernachlässigung der ihm obliegenden Sorgfalt erheblich gefährdet;
  - c. eine Auflösung der Körperschaft des Entleihers bevorsteht oder die Insolvenz des Entleihers droht;
  - d. der Entleiher Anordnungen der zuständigen Behörden nicht Folge leistet;
  - e. der Entleiher seinen vertraglichen Verpflichtungen, trotz schriftlicher Mahnung, nicht innerhalb einer

angemessenen Frist nachkommt.

3. Bei Beendigung des Leihverhältnisses hat der Entleiher das Grundstück besenrein und ungezieferfrei sowie das Inventar laut Inventarliste, inklusive der evtl. vorgenommenen Ersatzbeschaffungen, im ordnungsgemäßen Zustand an den Verleiher zu übergeben, es sei denn, mit dem Verleiher sind andere schriftliche Vereinbarungen getroffen worden. Der Entleiher hat daneben alle Schlüssel, auch die von ihm selbst beschafften, zu übergeben. Anderenfalls ist der Verleiher berechtigt, auf Kosten des Entleihers die Räume zu öffnen und neue Schlösser und Schlüssel anfertigen zu lassen.

4. Einrichtungen, mit denen der Entleiher die Räume versehen hat, sind durch ihn auf seine Kosten zu entfernen, soweit nicht andere Sondervereinbarungen getroffen wurden.

### § 3

#### **Haftung, Rechte und Pflichten**

1. Der Entleiher verpflichtet sich, die Leihsache ausschließlich zum Betrieb einer Kindertagesstätte zu nutzen. Eine Überlassung an Dritte oder eine Veränderung der Leihsache bedarf der vorherigen schriftlichen Zustimmung des Verleihers.

2. Alle anfallenden Kosten/Betriebskosten, wie z.B. Wasserversorgung, Entwässerung, Heizung, Energie, Müllabfuhr, Telefongebühren und Haftpflichtversicherungsbeiträge etc. gehen zu Lasten des Entleihers und sind von ihm abzuschließen.

3. Die Gebäude- sowie Inhaltsversicherung ist vom Verleiher abgeschlossen.

4. Der Entleiher ist verpflichtet, die Räume und Einrichtungen des Leihgegenstandes sowie die Freifläche in einem reinlichen und gepflegten Zustand zu halten. Es ist besonders auf eine vorbeugende Instandhaltung des Leihobjektes zu achten. Insbesondere obliegt dem Entleiher die Verkehrssicherungspflicht, Reinigungspflicht sowie der Winterdienst auf Gehwegen entsprechend der Straßenreinigungssatzung. Darüber hinaus ist der Entleiher verpflichtet, ordnungsbehördliche Vorschriften und Auflagen im Zusammenhang mit der Nutzung des Grundstückes zu beachten. Der Entleiher haftet für sämtliche Schäden, die aus der Nichtbeachtung dieser Verpflichtung entstehen.

5. Baumaßnahmen am Gebäude, die der Instandhaltung, Erweiterung oder Veränderung dienen, führt der Verleiher in Abstimmung mit dem Entleiher durch. Der Entleiher soll sich nach seinen Möglichkeiten an Baumaßnahmen finanziell beteiligen. Insbesondere hat er die ihm von Dritten für Baumaßnahmen zur Verfügung gestellten Finanzmittel in voller Höhe einzubringen. Der Entleiher hat die Verpflichtung, sich um die Erlangung solcher Finanzierungshilfen besonders zu bemühen.

6. Der Entleiher haftet für jede Beschädigung und übermäßige Abnutzung, die durch einen nicht vertragsgemäßen Gebrauch verursacht wird. Der Entleiher haftet für solche Schäden, die durch schuldhaft Verletzung der ihm obliegenden Sorgfaltspflicht verursacht werden, insbesondere, wenn Versorgungs- und Abflussleitungen unsachgemäß behandelt werden und die überlassenen Räume unzureichend gelüftet oder geheizt oder nicht ausreichend gegen Frost geschützt werden. Er haftet in gleicher Weise für Schäden, die durch seine Angehörigen, Arbeiter und Angestellten und sonstige Personen verursacht werden.

7. Der Entleiher hat Schäden, für die er einstehen muss, sofort zu beseitigen. Kommt er dieser Verpflichtung trotz schriftlicher Mahnung innerhalb einer ihm zu setzenden angemessenen Frist nicht nach, so kann der Verleiher die erforderlichen Maßnahmen auf Kosten des Entleihers vornehmen lassen. Einer schriftlichen Mahnung und Fristsetzung bedarf es nicht, wenn Gefahr im Verzug ist.

8. Unabhängig davon ist der Entleiher verpflichtet, Schlösser, Wasserhähne, Wasch- und Abflussbecken usw. instand zu halten und instand zu setzen. Scheiben, einschließlich Fenster- und Schaukastenscheiben, Glaswandverkleidungen müssen vom Entleiher erneuert werden, auch dann, wenn sie durch äußere Einflüsse oder Gewalt zerbrochen werden.

9. Der Entleiher ist zur Erhaltung der Leihsache verpflichtet. Schönheitsreparaturen sind in regelmäßigen Abständen mit dem Verleiher für das nächste laufende Jahr abzustimmen und zu vereinbaren. Die Schönheitsreparaturen umfassen sämtliche Innenanstriche, das Tapezieren, die Pflege der Fußböden, Innenanstriche der Fenster, das Streichen der Türen sowie sämtliche andere Anstriche innerhalb der Räume.

Eine Verpflichtung zur Rückgabe des Leihobjektes im renovierten Zustand besteht nur, wenn es dem Entleiher renoviert übergeben wurde.

10. Der Verleiher darf Ausbesserungen und bauliche Veränderungen, die zur Erhaltung oder Modernisierung der Räume, zur Abwendung drohender Gefahren oder zur Beseitigung von Schäden notwendig werden, auch ohne Zustimmung des Entleihers vornehmen.

11. Außerdem obliegt dem Entleiher die Ausrüstung mit Handfeuerlöschern, einschl. Wartung nach DIN 14406, die Kennzeichnung von Flucht- und Rettungswegen nach GUV-VA8/BGV A8 und Anhang Punkt 2.3. der Arbeitsstättenverordnung sowie die Prüfung der nicht ortsfesten Betriebsmittel nach DIN VDE 0105 Teil 07.83 Ziffer 5.3.5.2., DIN VDE 0105 Teil I 07.93 Ziffer 5.3.5.4. und GUV-VA2/BGV A3. Dies gilt auch für Anlagen, die der Entleiher zum Betreiben der Einrichtung benötigt. Der Entleiher haftet für sämtliche Schäden, die aus der Nichtbeachtung dieser Verpflichtung entstehen.

Elektrische Anlagen, ortsfeste und ortsveränderliche elektrische Betriebsmittel sind gemäß der DIN VDE 0105 in den vorgeschriebenen Zeitabständen prüfen zu lassen. Der Entleiher ist verpflichtet, alle Voraussetzungen, die an ein sicheres Betreiben gestellt sind, zu erfüllen.

12. Verschmutzungen von Räumen, Fluren, Treppen, Flächen des Grundstückes und der Verkehrsfläche/Freifläche hat der Entleiher unverzüglich zu beseitigen. Müll, Scherben, Küchenabfälle usw. dürfen nur an dem vom Entleiher bestimmten Ort oder in die dafür vorgesehenen Tonnen entleert werden. Die Treppen und Flure dürfen nicht als Abstellräume zum Ablegen oder Abstellen von Gegenständen benutzt werden. Die Räume der Leihsache sind grundsätzlich von allem Ungeziefer freizuhalten. Die Kosten dafür trägt der Entleiher.

13. Der Verleiher ist berechtigt, sich jederzeit nach vorheriger Benachrichtigung des Entleihers über den Zustand des Leihgegenstandes zu informieren. Zu diesem Zweck dürfen seine Bevollmächtigten sämtliche Räume betreten. Bei drohender Gefahr ist das Betreten auch ohne Benachrichtigung des Entleihers gestattet. Bei Abwesenheit hat der Entleiher sicherzustellen, dass der Verleiher sein Betretungsrecht ausüben kann.

14. Die Haftung des Verleihers für Ansprüche wegen nicht ordnungsgemäßer oder nicht gebrauchsfähiger Beschaffenheit des Leihgegenstandes wird ausgeschlossen.

Der Entleiher verpflichtet sich, den Verleiher von allen Haftpflichtansprüchen, die wegen nicht ordnungsgemäßer oder nicht gebrauchsfähiger Beschaffenheit der entliehenen Gegenstände gegen ihn als Verleiher geltend gemacht werden, zu befreien.

#### **§ 4 Salvatorische Klausel**

Änderungen oder Ergänzungen dieses Vertrages bedürfen der Schriftform. Sollte eine Bestimmung des Vertrages unwirksam oder undurchführbar sein, bleibt die Gültigkeit des Vertrages im Übrigen unberührt. In diesem Fall soll diejenige Regelung gelten, die dem wirtschaftlichen Ergebnis der unwirksamen oder undurchführbaren Bestimmung möglichst nahe kommt.

#### **§ 5 Sonstige Bestimmungen**

Erfüllungsort für alle Verpflichtungen aus diesem Vertrag ist der Ort des Leihobjektes.  
Gerichtsstand ist Merseburg.

, den

.....

Siegel

.....

## **Anhang 16: Satzung des Trägervereins**

### **Satzung**

Verein "Kindertagesstätte Rappelschloss Beuna e.V." (nachfolgend Verein genannt)

#### **§ 1 Name und Sitz des Vereins, Geschäftsjahr**

1. Der Verein führt den Namen "Verein Kindertagesstätte Rappelschloss Beuna" und trägt nach Bestätigung und Registrierung als eingetragener Verein den Namen "Verein Kindertagesstätte Rappelschloss Beuna e.V.".
2. Der Verein hat seinen Sitz in Merseburg
3. Er ist in das Vereinsregister des zuständigen Amtsgerichts eingetragen.
4. Das Geschäftsjahr ist das Kalenderjahr.

#### **§ 2 Zweck, Aufgaben und Gemeinnützigkeit**

1. Der Verein verfolgt ausschließlich und unmittelbar gemeinnützige bzw. mildtätige Zwecke im Sinne des Abschnittes "Steuerbegünstigte Zwecke" der Abgabenordnung in der jeweils gültigen Fassung. Ziel und Zweck des Vereins ist die Übernahme, die Einrichtung und der Betrieb der Kindertagesstätte "Rappelschloss" in Merseburg/Beuna, sowie der Ausbau dieser Einrichtung zum Familienzentrum. Der Verein fördert die Erziehung und Bildung von Kindern und die Erziehungsfähigkeit der Eltern. Außerdem fördert der Verein durch das Einrichten von Arbeitskreisen und die Durchführung von Veranstaltungen die Weiterbildung von Erwachsenen. Dabei sollen vor allem wissenschaftliche Erkenntnisse der Pädagogik in die erzieherische Praxis eingebracht werden.
2. Der Verein ist konfessionell und politisch neutral.
3. Der Verein ist selbstlos tätig und verfolgt nicht in erster Linie eigenwirtschaftliche Zwecke. Mittel des Vereins dürfen nur für die satzungsgemäßen Zwecke verwendet werden. Die Mitglieder erhalten in ihrer Eigenschaft als Mitglieder keine Zuwendungen aus den Mitteln des Vereins. Es darf keine Person durch Ausgaben, die dem Zweck der Körperschaft fremd sind oder durch unverhältnismäßig hohe Vergütungen begünstigt werden.

#### **§ 3 Mitgliedschaft**

1. Mitglied des Vereins kann jede volljährige natürliche Person und jede juristische Person werden, die bereit ist, die Ziele und Satzungszwecke des Vereins nachhaltig zu fördern.
2. Der Antrag auf Mitgliedschaft ist schriftlich zu stellen und wird vom Vorstand bestätigt.
3. Die Mitgliedschaft endet durch Abgabe einer schriftlichen Austrittserklärung, Ausschluss, Tod des Mitgliedes oder Verlust der Rechtsfähigkeit bei juristischen Personen.
4. Der freiwillige Austritt ist nur zum Quartalsende möglich. Er erfolgt durch schriftliche Erklärung gegenüber dem Vorstand unter Einhaltung einer Frist von 1 Monat.
5. Wenn ein Mitglied gegen die Ziele und Interessen des Vereins in schwerwiegender Weise verstoßen hat oder mit mehr als einem Jahresbeitrag im Rückstand steht und trotz schriftlicher Mahnung unter Androhung eines Ausschlusses die rückständigen Beiträge nicht einzahlt, kann es mit sofortiger Wirkung durch den Vorstand ausgeschlossen werden. Über den Ausschluss eines Mitgliedes entscheidet die Mitgliederversammlung. Dem Mitglied ist Gelegenheit zu geben, in der Mitgliederversammlung zu den Gründen des Ausschlusses Stellung zu nehmen. Die Gründe sind ihm mindestens zwei Wochen vorher mitzuteilen.
6. Bei Beendigung der Mitgliedschaft, gleich aus welchem Grund, erlöschen alle Ansprüche aus dem Mitgliedsverhältnis. Eine Rückgewähr von Beiträgen, Spenden oder sonstigen Unterstützungsleistungen ist grundsätzlich ausgeschlossen. Der Anspruch des Vereins auf rückständige Beitragsforderungen bleibt hiervon unberührt.

#### **§ 4 Rechte und Pflichten der Mitglieder**

1. Jedes Mitglied hat das Recht und die Pflicht, bei der Unterstützung der Kindertagesstätte aktiv mitzuwirken und an gemeinsamen Veranstaltungen teilzunehmen.
2. Jedes Mitglied hat das Recht, gegenüber dem Vorstand und der Mitgliederversammlung Anträge zu stellen.
3. Jedes aktive Mitglied hat gleiches Stimm- und Wahlrecht in der Mitgliederversammlung. Als aktives Mitglied werden alle Mitglieder angesehen, die nicht Ehrenmitglieder sind.
4. In der Mitgliederversammlung kann das Stimm- und Wahlrecht nur persönlich ausgeübt werden.
5. Jedes Mitglied hat die Pflicht die Interessen der Kindertagesstätte zu fördern, insbesondere regelmäßig seine Mitgliedsbeiträge zu zahlen und soweit es in seinen Kräften steht, die Veranstaltungen des Vereins durch seine Mitarbeit zu unterstützen.
6. Ehrenmitglieder können an sämtlichen Versammlungen und Sitzungen teilnehmen. Sie haben jedoch kein Stimmrecht.

#### **§ 5 Mitgliedsbeiträge und Spende**

1. Für die Höhe, Fälligkeit und Zahlweise der jährlichen Mitgliedsbeiträge ist die jeweils gültige Beitragsordnung maßgebend, die von der Mitgliederversammlung beschlossen wird.
2. Bei der Festsetzung der Mitgliedsbeiträge ist die Offenheit des Vereins für die Allgemeinheit angemessen zu berücksichtigen.
3. Jedes Mitglied verpflichtet sich, im Geschäftsjahr 4 Stunden aktive Mitarbeit bei Veranstaltungen des Vereins zu leisten. Ist eine persönliche Beteiligung nicht möglich, kann ersatzweise eine Person durch das Mitglied beauftragt oder ein Spendenbetrag in Höhe von 5,00 € pro entgangener Stunde geleistet werden.
4. Ehrenmitglieder sind von den Mitgliedsbeiträgen befreit.
5. Spenden können sowohl von Mitgliedern als auch von Nichtmitgliedern geleistet werden.
6. Bescheinigungen über Spenden und Mitgliedsbeiträge werden vom Vorstand ausgestellt.

#### **§ 6 Organe des Vereins**

Organe des Vereins sind

1. der Vorstand
2. die Mitgliederversammlung

#### **§ 7 Vorstand**

1. Dem Vorstand obliegt die Führung der laufenden Geschäfte des Vereins. Er verwaltet dessen Vermögen. Der Vorstand ist für alle Angelegenheiten des Vereins zuständig, soweit sie nicht durch die Satzung an die Mitgliederversammlung übertragen werden.
2. Der Vereinsvorstand besteht aus mindestens 3 ehrenamtlich tätigen Personen, die nicht in einem Arbeitsverhältnis zum Verein stehen. Eine Ausnahme genehmigung kann von der Mitgliederversammlung erteilt werden. Voraussetzung für eine Vorstandskandidatur ist eine Vereinsmitgliedschaft von mindestens 4 Monaten. Ausgenommen sind Gründungsmitglieder des Vereins. Bei Beendigung der Vereinsmitgliedschaft endet auch die Mitgliedschaft im Vorstand.
3. Mindestens 2 Vorstandsmitglieder vertreten den Verein gemeinsam. Vertragsabschlüsse im Außenverhältnis bedürfen somit der Zustimmung von mindestens 2 Vorstandsmitgliedern.

4. Die Mitglieder des Vorstandes werden von der Mitgliederversammlung für die Dauer von 2 Jahren einzeln in Form einer Geheimwahl bestimmt. Die Wiederwahl oder die vorzeitige Abberufung eines Mitgliedes durch die Mitgliederversammlung sind zulässig. Ein Mitglied bleibt nach Ablauf der regulären Amtszeit bis zur Wahl seines Nachfolgers im Amt. Scheidet ein Mitglied vorzeitig aus dem Vorstand aus, so sind die verbleibenden Mitglieder berechtigt, ein Mitglied des Vereins bis zur Wahl des Nachfolgers durch die Mitgliederversammlung in den Vorstand zu wählen.
5. Der Vorstand tritt nach Bedarf zusammen. Die Sitzungen werden vom Vereinsvorsitzenden bei dessen Verhinderung von seinem Stellvertreter einberufen. Eine Einberufungsfrist von einer Woche soll eingehalten werden. Der Vorstand ist beschlussfähig, wenn mindestens 2 Mitglieder anwesend sind. Bei der Beschlussfassung entscheidet die Mehrheit der abgegebenen gültigen Stimmen.
6. Beschlüsse des Vorstandes sind zu protokollieren. Das Protokoll ist vom Protokollführer sowie vom Vorsitzenden, bei dessen Verhinderung von seinem Stellvertreter oder einem anderen Mitglied des Vorstandes zu unterschreiben.

## **§ 8 Mitgliederversammlung**

1. Die Mitgliederversammlung ist zuständig für die Entscheidungen in folgenden Angelegenheiten
  - a) Änderung und Ergänzungen der Satzung
  - b) Geschäftsordnung des Vorstandes
  - c) die Wahl und die Abberufung der Mitglieder des Vorstandes
  - d) Genehmigung des vom Vorstand aufgestellten Haushaltsplanes für das nächste Geschäftsjahr
  - e) Entlastung des Vorstandes
  - f) Wahl von zwei Kassenprüfern. Diese dürfen weder dem Vorstand noch einem vom Vorstand berufenen Gremium angehören und nicht Angestellte des Vereins sein. Diese werden für den Zeitraum von zwei Jahren gewählt. Sie haben die von dem Kassenwart vorgelegten Abrechnungen zu prüfen und der Mitgliederversammlung einen schriftlichen Prüfungsbericht vorzulegen.
  - g) Festsetzung der Mitgliedsbeiträge
  - h) Beschlussfassung über den Kauf und Verkauf von Grundstücken und Teilgrundstücken
  - i) die Auflösung des Vereins
  - j) weitere grundlegende Angelegenheiten, die vom Vorstand oder einem der Mitglieder vorgelegt werden
2. Die Mitgliederversammlung ist mindestens einmal jährlich einzuberufen, möglichst im ersten Quartal des Jahres. Die Einberufung einer ordentlichen Mitgliederversammlung erfolgt durch den Vorstand. Sie ist schriftlich unter Einhaltung einer Frist von zwei Wochen und mit der Angabe der Tagesordnung einzuberufen. Die Einladung zur Mitgliederversammlung per E-Mail ist ebenfalls zulässig. Die Vereinsmitglieder sind verantwortlich, eine Änderung ihrer Mailadressen unaufgefordert dem Vorstand mitzuteilen. Liegt die Mailadresse nicht vor, erfolgt die Einladung weiterhin schriftlich per Post.
3. Die Tagesordnung wird vom Vorstand festgesetzt.
4. Die Mitgliederversammlung ist beschlussfähig, wenn mindestens 1/4 aller Stimmberechtigten anwesend sind. Beschlüsse werden mit einfacher Mehrheit gefasst und vom Schriftführer protokolliert. Stimmenthaltungen gelten als ungültige Stimmen. Bei Stimmgleichheit erfolgt eine erneute Abstimmung. Folgt erneut eine Stimmgleichheit, hat der Vorsitzende innerhalb von 4 Wochen eine zweite Mitgliederversammlung mit der gleichen Tagesordnung einzuberufen. Diese Mitgliederversammlung ist ohne Rücksicht auf die Zahl der anwesenden Mitglieder beschlussfähig.
5. Beschlüsse über die Änderung der Satzung bedürfen der Mehrheit von 3/4 der anwesenden Mitglieder. Der Beschluss über die Auflösung des Vereins bedarf der Zustimmung von 9/10 der anwesenden Mitglieder.
6. Die Mitgliederversammlung ist nicht öffentlich. Über die Zulassung von Gästen beschließt die Mitgliederversammlung.

## **§ 9 Kassenprüfung**

1. Der Vorstand kontrolliert die Kasse und das Konto des Vereins.

2. Bankgeschäfte sind nur auf gemeinsamer Anweisung von zwei autorisierten Personen in Absprache mit dem Geschäftsführer möglich. Autorisiert sind die Vorstandsmitglieder des Vereins. Der Vorstand kann weitere Personen zur Unterschrift bevollmächtigen.

#### **§ 10 Geschäftsleitung**

1. Der Vorstand bestellt eine hauptamtliche Geschäftsleitung zur Führung der Geschäfte des Vereins. Die Aufgaben der Geschäftsleitung und die Zuständigkeit innerhalb der Geschäftsleitung regelt die Geschäftsordnung der Geschäftsleitung.
2. Die Geschäftsordnung der Geschäftsleitung beschließt der Vorstand.

#### **§ 11 Auflösung des Vereins, Beendigung aus anderen Gründen, Wegfall steuerbegünstigter Zwecke**

1. Bei Auflösung des Vereins sind der Vorsitzende des Vorstandes und sein Stellvertreter gemeinsam vertretungsberechtigte Liquidatoren, falls die Mitgliederversammlung keine anderen Personen beruft.
2. Bei Auflösung oder Aufhebung des Vereins oder bei Wegfall steuerbegünstigter Zwecke geht das Vermögen des Vereins an die Stadt Merseburg bzw. deren Rechtsnachfolger als öffentlicher Kindertagesstätte mit der Verpflichtung über, das Geld unmittelbar und ausschließlich für die Kindertagesstätte "Rappelschloss" zu verwenden.
3. Die vorstehenden Bestimmungen geltend entsprechend, wenn der Verein aus einem anderen Grund aufgelöst wird oder seine Rechtsfähigkeit verliert.

#### **§ 12 Tag der Gründung und Inkrafttreten**

Der Verein wurde am 03.04.2013 gegründet. Die Satzung tritt nach ihrer Beschlussfassung in der Mitgliederversammlung vom 03.04.2013 in Kraft.

Vorstehender Satzungsinhalt wurde von der Gründungsversammlung am 03.04.2013 beschlossen.

### Anhang 17: Experteninterview

Interview mit der Leiterin der Einrichtung der Kita Rappelschloss Beuna, Frau Gudrun Süß, geführt am 05.02.2013 in Merseburg:

1. Glauben Sie, dass es zunehmend zu einem verstärkten Wettbewerb zwischen den Kinderbetreuungsorganisationen kommen wird?

*Ja ich glaube schon, dass es dazu kommen wird. Wir haben im Moment eine Debatte in der Öffentlichkeit und die öffentliche Wahrnehmung ist gestiegen. Eltern sind sehr viel sensibler geworden, was eine Kita bietet und stellen eher Vergleiche an.*

2. Wo sehen Sie die Vorteile von öffentlichen Kinderbetreuungsorganisationen?

*Das sehr breit ausgetüftelte Fortbildungsprogramm und Beratungssystem. Bei den Kitas gibt es regional angesiedelte Fachberatungsstellen, die die Aufgabe haben, die Kitas in ihrer Arbeit zu begleiten.*

3. Was unterscheidet privatwirtschaftliche von den öffentlichen Kinderbetreuungsorganisationen?

*Das kann man pauschal gar nicht beantworten, weil es bestimmt einige Sachen gibt, die auch öffentliche Einrichtungen machen. Die privaten bieten mehr ein Komplettpaket an.*

4. Was beinhaltet dieses Komplettpaket?

*Zum einen das ganze Bildungsthema. Um Bildung mit Kindern für Kinder zu machen, braucht es nicht unbedingt den einstündigen Klavierunterricht oder Englischunterricht in der Woche, sondern ein vernünftiges Konzept, wie man denn eine musikalische Kindererziehung macht oder wie man Sprachen bildet. Das ist entscheidend und das muss integriert werden. Und das unterscheidet die meisten privaten dann wahrscheinlich an dieser Stelle von anderen Einrichtungen. Und zum zweiten übernehmen viele Projektmanagementaufgaben beim Aufbau von Einrichtungen, sodass alles aus einer Hand kommt.*

5. Glauben Sie, es werden sich weitere privatwirtschaftliche Kinderbetreuungsorganisationen herausbilden?

*Ich glaube, öffentliche Träger behalten die Dominanz, aber das der ein oder andere Privatwirtschaftliche schon dazukommt. Weil in verschiedenen Bundesländern das auch so vorgesehen ist und da auch öffentliche Mittel fließen.*

6. Gibt es schon einen intensiver werdenden Wettbewerb innerhalb der privatwirtschaftlichen Betreuungsorganisationen?

*Ja und nein. Man läuft natürlich hier und da einer anderen Kinderbetreuungsorganisation über den Weg. Allerdings denke ich mal, durch die derzeitige Kinderbetreuungssituation in Deutschland, dass jeder, der sagt, ich kann Kinderbetreuung machen, der kann das auch machen. Weil der Markt da her gibt und weil man es „einfach“ umsetzen kann. Es ist vielleicht ein steiniger Weg den man da einschlägt. Von daher, merken „Ja“, dass es da Andere gibt, aber es ist jetzt nicht so, dass man sich ins Gehege kommt.*



7. Was sind Ihrer Meinung nach die Erfolgsfaktoren einer Kinderbetreuungsorganisation?

*Die Öffnungszeiten sind ein ganz wichtiges Kriterium. Dann eine Antwort auf die Frage zu haben, wodurch unterscheidet sich von anderen Kitas, hinsichtlich der Angebote. Beispielsweise Kitas, die nicht nur Mittagessen für die Kinder anbieten, sondern für die Eltern gleich mit. Oder die samstags geöffnet haben. Oder wo die Kinder abgeholt und wieder nach Hause gebracht werden. Und vor allem die Serviceleistungen der Mitarbeiter und das Ausbildungsniveau der Mitarbeiter.*

*Ich glaube was entscheidend ist, ist dass alles aus einer Hand kommt und die Fokussierung auf Bildung für Kinder. Das man sich wirklich von Anfang an auf einen Bereich fokussiert. Aber nicht nur Betreuung anzubieten oder nicht nur Flexibilität zu geben und den Eltern hinterherzulaufen, sondern wirklich zu sagen, das ist unser Bildungskonzept. So sehen wir Bildung für Kinder und das möchten wir gerne mit euch umsetzen. Von daher nicht nur den Trends hinterherlaufen, sondern wirklich den Punkt zu setzen, was man in nächster Zeit erreichen wollen.*

8. Ich würde Ihnen einzelne Erfolgsfaktoren sagen und Sie würden diese von eins (für sehr wichtig) bis fünf (für unwichtig) nach der Wichtigkeit beim Aufbau für eine privatwirtschaftliche Kinderbetreuungsorganisation einordnen?

Eigenschaften der Gründerperson 1

Teamzusammenstellung 1

Strategie 2

Planung 3

Marketing 3

Finanzierung 3

Netzwerke 2

Standort 2

Fördermaßnahmen 1

Geschäftsmodell 2

Lange Öffnungs- und Betreuungszeiten 3

Kleine Gruppengröße 3

Hohes Ausbildungsniveau der Betreuer 3

Kooperation mit Unternehmen 3

Sprachförderung anbieten 3

Betreuung in Ausnahmefällen 4

Flexibilität auf Nachfrage und Elternwünsche zu reagieren 2

9. Was sind Ihrer Meinung nach typische Substitute für eine Kita?

*Kindertagespflege ist die Alternative.*

10. Würden Sie diese als ernstesten Wettbewerber einer Kita einschätzen?

*Nein, das ist kein ernstester Wettbewerber. Weil von der Qualität her die Kitas viel besser aufgestellt sind. Was nicht dazu führt, dass ich Eltern abraten würde, Kinder in Tagespflege zu geben. Das sind persönliche Entscheidungen. Aber die Tagespflege kann aufgrund der Angebotsstruktur nicht das bieten, was die Kita bietet.*

11. Wer sind die Zulieferer?

*Das sind Kita-Ausstatter, Catering nicht immer, aber in vielen Fällen. Die Materiallieferer im Spiel- und Kreativbereich. Und der Reinigungsservice.*

12. Was sind Ihrer Meinung nach die entscheidenden Faktoren, nach denen Eltern eine Kinderbetreuungsorganisation auswählen?

*Im Moment immer noch die Wohnortnähe, wobei wir feststellen, dass das etwas zurückgeht. Man achtet heute stärker darauf, welchen Ruf die Kita hat und welche Bildungsprogramme sie anbietet. Kritisch sehen wir die Erwartung vieler Eltern, sogenannte Förderprogramme in Anspruch nehmen zu wollen. Beispielsweise Sprachtrainings an bestimmten Terminen. Wir gehen davon aus, dass es in den Kita-Alltag integriert sein muss. Und schließlich noch die Öffnungszeiten.*

13. Wie groß schätzen Sie die Verhandlungsmacht der Kunden ein?

*Die Preise werden sie nicht drücken können. Worauf sie aber sicherlich Einfluss nehmen können, ist das pädagogische Angebot und auch die Erweiterung der Öffnungszeiten. Im Grunde gibt es große Einflussmöglichkeiten. Das ist aber immer abhängig von regionalen Gegebenheiten.*

14. Nach welchen Kriterien würden Sie entscheiden, wo eine neue Kinderbetreuungsstätte entsteht?

*Als erstes, ob da ein Markt vorhanden ist, also eine Marktanalyse machen. Marktanalysen beinhalten sowohl die Elternwünsche als auch sonstige Rahmenbedingungen, von Gebiet an bis zur Infrastruktur. Danach sollte man auswählen, ob da eine Einrichtung möglich ist und wie diese gestaltet werden soll.*


15. Wie sollte man nach der Gründung bei den Eltern auf sich aufmerksam machen?

*Da kann man eher auf Mund zu Mund Werbung setzen. Es erfordert kein explizites Marketingkonzept, wie man es aus anderen Bereichen kennt. Man muss keine Anzeigen schalten, in dieser Branche ist Marketing nicht ganz so wichtig.*

**Eidesstattliche Versicherung**

Hiermit versichere ich an Eides statt und durch meine Unterschrift, dass die vorliegende Arbeit von mir selbstständig und ohne fremde Hilfe angefertigt worden ist. Inhalte und Passagen, die aus fremden Quellen stammen und direkt oder indirekt übernommen worden sind, wurden als solche kenntlich gemacht. Ferner versichere ich, dass ich keine andere, außer der im Literaturverzeichnis angegebenen Literatur verwendet habe. Diese Versicherung bezieht sich sowohl auf Textinhalte sowie alle enthaltenden Abbildungen, Skizzen und Tabellen. Die Arbeit wurde bisher keiner Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Merseburg, 09.04.2013

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized first letter and a surname, written over a horizontal line.