

# Kooperationsmodelle für Kinderbetreuungsstrukturen im ländlichen Raum

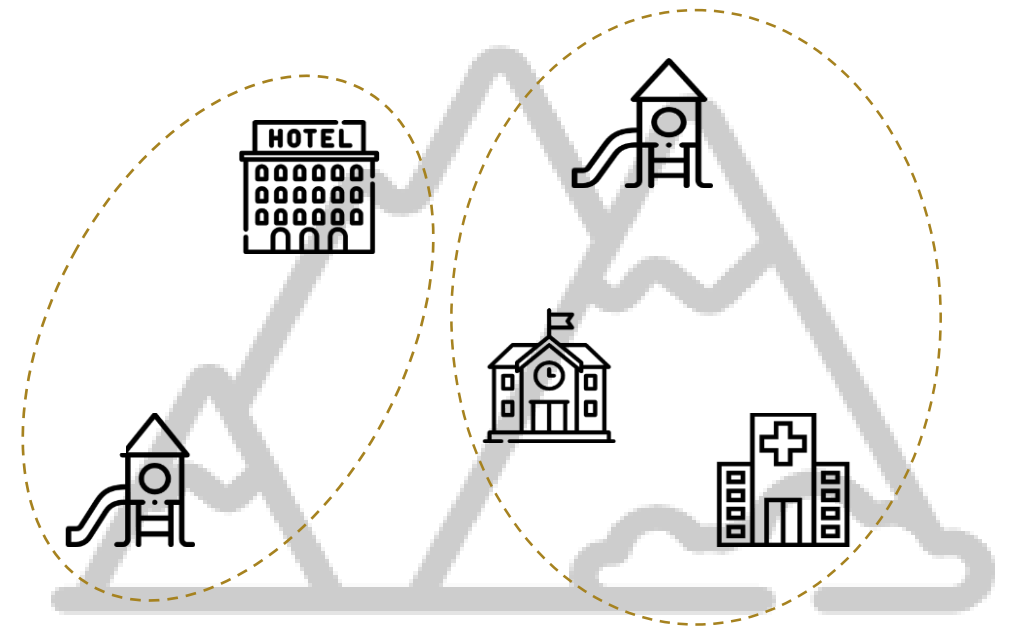
Leitfaden zur Entwicklung neuer Formen  
der Zusammenarbeit

Version 1.0, August 2020

Kathrin Dinner, Monika Engler

Zentrum für wirtschaftspolitische Forschung (ZWF)  
Fachhochschule Graubünden  
Comercialstrasse 22  
7000 Chur

kathrin.dinner@fhgr.ch | monika.engler@fhgr.ch



Sie sind eine engagierte Kita-Leiterin? Ein tatkräftiges Vorstandsmitglied? Ein Kinderbetreuer auf der Suche nach einem neuen Wirkungskreis? Eine initiative Schlüsselperson der örtlichen Gemeindeverwaltung? Ein aktiver Elternteil, der sich für die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf einsetzen möchte? Eine Macherin aus dem Dorf? So oder so – herzlichen Dank, dass Sie diesem Leitfaden folgen und sich so für die Weiterentwicklung der familienergänzenden Kinderbetreuung im ländlichen Gebiet einsetzen.

Um in ländlichen Regionen dauerhaft eine berufskompatible Kinderbetreuungsinfrastruktur bereitstellen zu können, müssen die Nachteile der geringeren Bevölkerungsdichte und der kleinräumigen Strukturen überwunden werden und sind neue Organisations- und Kooperationsformen in und zwischen den lokalen Betreuungsinstitutionen zu entwickeln.

Dabei geht es insbesondere darum ...

- ... das bestehende Betreuungsangebot und den breiten Zugang dauerhaft zu sichern.
- ... die Qualität und Bezahlbarkeit der Kinderbetreuung weiterhin zu gewährleisten.
- ... die Ausrichtung des Betreuungsangebots auf die Erfordernisse des Arbeitsmarkts weiter zu stärken.
- ... den ungedeckten Betreuungsbedarf weiter zu verkleinern.
- ... den jeweiligen regionalen und betrieblichen Gegebenheiten angepasste Modelle zu konzipieren.

Dieser Praxisleitfaden soll es Ihnen ermöglichen, geeignete Kooperationsformen zu eruieren, zu konzipieren und zu implementieren.

# Inhalt

Kapitel I: Idee und Leistungsangebot

Kapitel II: Preise, Vertrieb und Vermarktung

Kapitel III: Ressourcen und Organisation

Kapitel IV: Partner und Zusammenarbeit

Kapitel V: Finanzplanung

Kapitel VI: Chancen und Risiken

Im Text verwendete Symbole



**Projektergebnisse** «Kooperationsmodelle für Kinderbetreuungsstrukturen im ländlichen Raum» bzw. **Ausschnitte aus dem Implementierungskonzept für eine «Pop Up-Kita»**. Hinweise zu verfügbaren Dokumenten, vgl. S. 22.

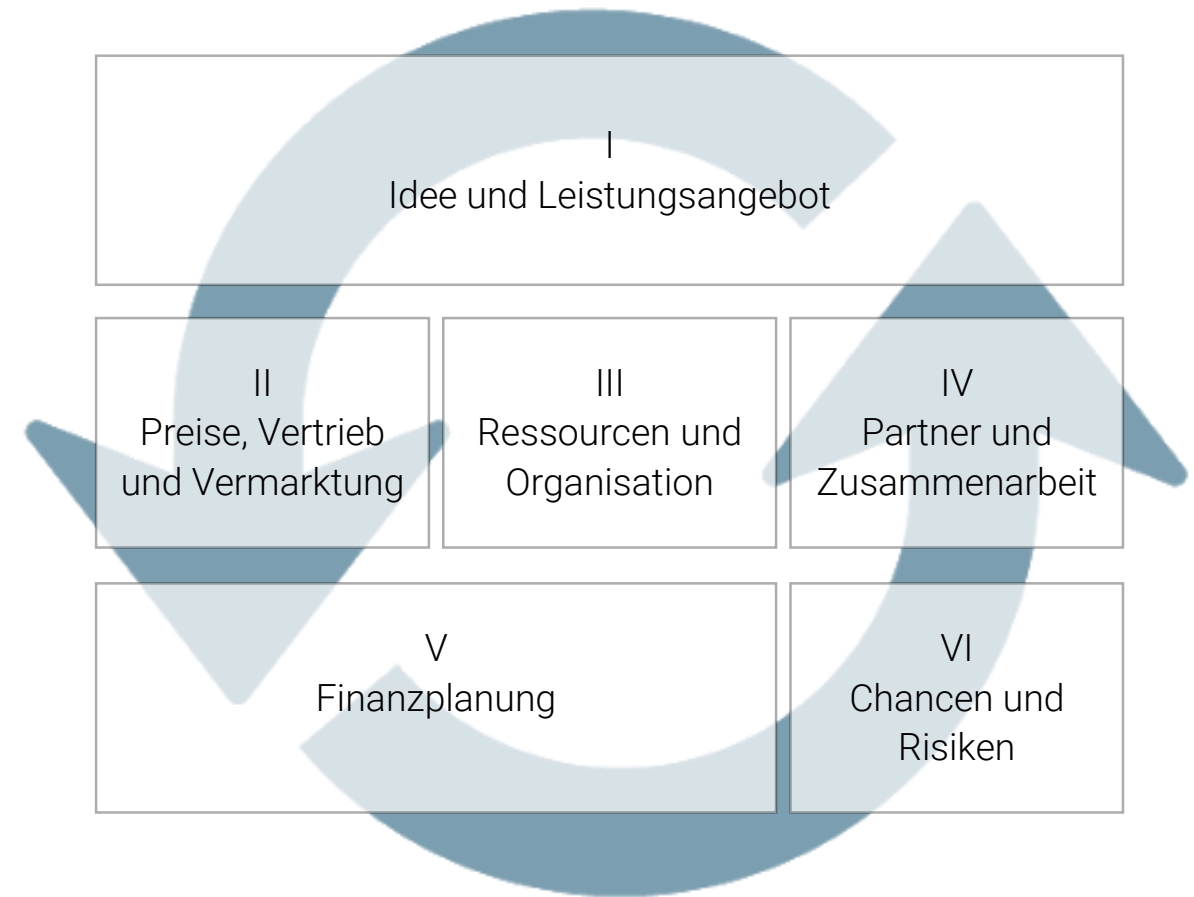


Weiterführende  
Informationen

Der vorliegende Praxisleitfaden orientiert sich an nebenstehendem **Geschäftsmodell mit 6 Bausteinen**. Er führt Sie durch die einzelnen Bausteine und regt dazu an, sich Gedanken zu machen, zu reflektieren, abzuschätzen, zu kalkulieren, Diskussionen ins Leben zu rufen und letztendlich – eben – geeignete Kooperationsformen zu eruieren, zu konzipieren und zu implementieren.

Je nach Idee ist es erforderlich, ausgewählte Abschnitte aus den Geschäftsmodell-Bausteinen ausführlicher zu dokumentieren. Andererseits kann es sein, dass einzelne Unterkapitel in Ihrem Konzept nicht benötigt werden. Die Geschäftsmodell-Bausteine mit ihren Fragestellungen dienen demnach als **Orientierungshilfe** und sind keineswegs als starre Form zu verstehen. Passen Sie die Inhalte Ihres Implementierungskonzepts nach Bedarf an.

Zentral ist hingegen das Verständnis, dass die Erarbeitung eines Implementierungskonzepts einen **iterativen Prozess** darstellt. Zur Schärfung und bis zur finalen Version des Konzepts bedarf es mehrerer Schlaufen, die jeweils Reflexion, Anpassung und Überarbeitung beinhalten.





**Dokumentieren** Sie die wichtigsten Erkenntnisse Ihrer Recherche in einer Form, die Sie mit anderen diskutieren können.

**Verdichten** Sie Ihre Ergebnisse z.B. in einer **SWOT**-Analyse: Wo liegen – beeinflussbar – die Stärken (**strengths**), wo die Schwächen (**weaknesses**) des eigenen und regionalen Betreuungsangebots? Wo eröffnen sich im Umfeld Chancen (**opportunities**), wo lauern externe Risiken (**threats**)?

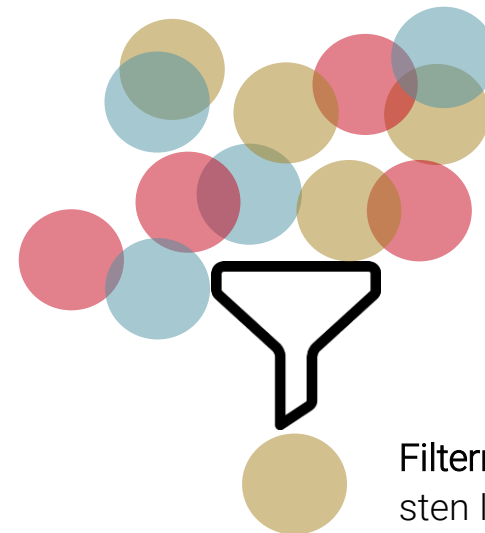
Bauen Sie **bestehende und mögliche Kooperationen** in Ihre Überlegungen ein: Wie können durch Zusammenarbeit von Betreuungsanbietern untereinander oder zwischen Betreuungsanbietern und anderen Akteuren Stärken und Chancen vergrößert bzw. Schwächen und Risiken gemindert werden?

**Kombinieren** Sie die Elemente der SWOT-Analyse. Überlegen Sie sich z.B. ob Stärken so genutzt werden können, dass sich damit Chancen realisieren lassen. Oder können Sie mit Ihren Stärken Risiken begegnen?

Ziehen Sie für diese Schritte wenn immer möglich Interessierte und potenzielle Partner mit ein: **Reflektieren Sie gemeinsam** die Ergebnisse, priorisieren Sie, entwickeln Sie Ideen, verwerfen Sie Ideen, bilden Sie neue Ideen.



Auf Basis der bestehenden/als möglich erachteten Kooperationsformen und mittels einer SWOT-Analyse wurden Ideen für strategische Stossrichtungen entwickelt. Die beteiligten Betreuungsanbieter wurden zusammen mit Vertreter/-innen aus Wirtschaft, Politik und Fachgremien im Rahmen von Workshops in diesen Prozess eingebunden. Eine anschließende Reflexion und Bewertung der Ideen durch die Beteiligten (sehr/vielleicht/nicht interessant) führte zu einer Richtungsentscheid: Die Idee einer **Pop-Up Kita** wird (u.a.) weiterverfolgt.



**Filtern** Sie die vielversprechendsten Ideen, indem Sie diese von anderen bewerten lassen: Fahren Sie mit **1 Idee** weiter.

Konkretisieren Sie Ihre Gedanken, indem Sie die bevorzugte **Idee** und deren **Ziel**, die dahinter stehende **Motivation** sowie das angedachte **Leistungsangebot** festhalten. Beantworten Sie dazu insbesondere die folgenden Fragen:

### Idee und Ziel

- Was ist die (Geschäfts-)Idee?
- Welches Ziel wird verfolgt?
- Was soll langfristig erreicht werden?
- Was ist das Geschäftsziel in zwei bis drei Jahren?
- Worin liegt das Alleinstellungsmerkmal, das Ihre Idee vom Rest unterscheidet?

### Motivation

- Welches Problem wird gelöst?
- Welche offenen (Kunden-)Bedürfnisse werden befriedigt?
- Welche (Markt-)Lücke wird geschlossen?

### Leistungsangebot

- Welche Leistung(en) wird/werden erbracht?
- Wer erbringt die Leistungen?
- Für wen werden die Leistungen erbracht?
- Wie passt das neue Angebot zum bestehenden Angebot?



Pop-Up Kita: In einer Feriendestination geht eine Kita allein oder mit einem Hotel, das ebenfalls ein Betreuungsangebot (Hotel-Kinderhort) betreibt, mit weiteren Tourismusbetrieben eine Partnerschaft ein. Ziel ist es, das Betreuungsangebot in der Hochsaison vorübergehend mengenmässig und zeitlich auszudehnen und auf die vor Ort geltenden arbeitsmarkt- und gästespezifischen Anforderungen auszurichten. Um das Angebot für Eltern finanzierbar zu halten, werden möglichst vorhandene Ressourcen und Strukturen genutzt und beteiligen sich die Partnerfirmen an den Kosten. ...



Erwerbstätige mit Einsätzen an Randzeiten und Wochenenden sowie saisonalen Arbeitsspitzen können i.d.R. nicht auf institutionelle Kinderbetreuung zurückgreifen. Elternpaare, in denen beide Partner solche Arbeitseinsätze leisten, oder Alleinerziehende sind dann auf informelle Betreuungsformen angewiesen. Sind diese nicht verfügbar – weil z.B. Angehörige vor Ort fehlen – muss die Erwerbstätigkeit eingeschränkt werden. Die Pop-Up Kita soll mit der gezielten Angebotserweiterung diese Problematik entschärfen. ...



Die Pop-Up Kita bietet zusätzlich zum bestehenden Betreuungsangebot der Kita und ggf. des Hotels-Kinderhorts während einer definierten Zeitspanne an 7 Tagen die Woche ein institutionalisiertes Betreuungsangebot für Kinder bis 12 Jahre. Sie steht sowohl Eltern offen, die ihre Kinder bereits in der normalen Kita betreuen lassen, als auch Eltern ohne ein solches Betreuungsverhältnis. Das Betreuungsangebot findet in den bestehenden Räumlichkeiten der Betreuungsanbieter statt, je nach Situation in der Kita- oder im Hotel-Kinderhort oder an beiden Orten. ...



# Kapitel II: Preise, Vertrieb und Vermarktung

Versehen Sie das Leistungsangebot mit einem **Preisschild**, überlegen Sie sich, welche **Kunden und/oder Partner** für den Preis aufkommen, wie Ihr Produkt **vertrieben** wird und wie Sie das Leistungsangebot **kommunizieren und vermarkten**.

## Preispolitik

- Wo liegt die Preisuntergrenze auf Basis der Kostenstruktur?
- Wo bewegt sich das Preisniveau mit Blick auf den Nutzen und die Zahlungsbereitschaft der Kunden?
- Was verlangen Mitbewerber? Was kostet ein Ersatzprodukt?
- Wie soll sich der (End-)Preis zusammensetzen?
- Welche weiteren Preiskonditionen sollen gelten?



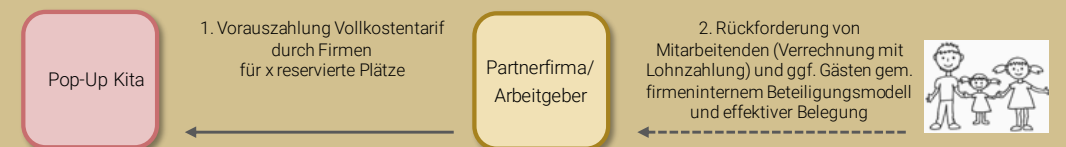
Die Tarife für die Betreuungseinheiten der Pop-Up Kita richten sich nach den Vollkosten. Auf Basis von schweizerischen und regionalen Vergleichsdaten ist im Vorschulbereich mit Vollkosten von CHF 120 pro Platz und (11 bis 12-Stunden-)Tag zu rechnen. Für Kinder unter 18 Monaten wird ein Zuschlag von 20 Prozent erhoben, für Kinder ab Kindergartenalter (spätestens 5 Jahre) ein Rabatt von 20 Prozent gewährt. ...

## Ertragsquellen

- Wer bezahlt das Leistungsangebot?
- Können finanzielle Partner gewonnen werden (z.B. Arbeitgeber, öffentliche Hand), die sich an den Kosten beteiligen?
- Welche Rechte und Pflichten gehen mit der Beteiligung von Partnern einher?



Um die Betreuungskosten für die Eltern zu reduzieren, schliesst die Pop-Up Kita Partnerschaften mit weiteren Tourismusbetrieben ab. Zwei Varianten sind möglich. Variante A: Partnerfirmen kaufen für die Betriebsdauer der Pop-Up Kita eine fixe Anzahl Betreuungsplätze für ihre Mitarbeitenden und/oder Gäste ein und vergüten der Pop-Up Kita die Vollkostentarife. Sie verrechnen den Mitarbeitenden und Gästen, welche die Betreuungsleistungen in Anspruch nehmen, anschliessend einen Teil der Kosten weiter. ...



## Kunden und Vertrieb

- Wer sind die (wichtigsten) Kunden oder Kundengruppen?
- Wer kann welches Leistungsangebot in Anspruch nehmen?
- Über welche Kanäle kann das Angebot eingekauft oder gebucht werden?
- Wie kommt die Leistung zum Kunden?
- Wie soll die (Erst- und Folge-)Beziehung zum Kunden ausgestaltet bzw. gepflegt werden?



Die Betreuungsplätze sind primär für die Mitarbeitenden und ggf. Gäste der Partnerfirmen reserviert. Die Partnerfirmen können die Vergabe ihrer Plätze selbst durchführen oder diese Aufgabe der Pop-Up Kita (deren Reservationssystem) übertragen. Die Partnerfirmen können freie Kapazitäten auf ihren Plätzen der Pop-Up Kita wieder zur Verfügung stellen. Freie bzw. nicht von Partnerfirmen reservierte Plätze werden nach dem Prinzip «first come, first serve» vergeben. Idealerweise kommt eine Online-Buchungsplattform zum Einsatz. ...

## Kommunikation und Vermarktung

- Mit welchen Massnahmen und über welche Kanäle werden potenzielle Kunden erreicht?
- Wo finden die Kunden die relevanten Informationen?
- Mit welchem Erscheinungsbild tritt das Angebot auf?
- Mit welchen (Werbe-)Botschaften werden die Kunden auf das Angebot aufmerksam gemacht?



Das Angebot der Pop-Up Kita hebt sich vom normalen Betreuungsangebot ab und zieht kurzfristig Aufmerksamkeit auf sich. Die Pop-Up Kita tritt daher als eigenständiges Angebot mit einem eigenen Logo und einer eigenen Homepage auf. Die Homepage ist das primäre Informationsinstrument für die Eltern. ... Die Kundengewinnung findet einerseits über interne Kanäle statt, indem die Kita ihre bestehenden Kunden und die teilnehmenden Partnerfirmen ihre Mitarbeitenden direkt informieren und bei der Ausschreibung von Temporär- bzw. Saisonjobs den Hinweis auf die Pop-Up Kita gezielt platzieren. ...

# Kapitel III: Ressourcen und Organisation

Überlegen Sie sich, welche Ressourcen zur Realisierung Ihrer Idee benötigt werden. Unterscheiden Sie dabei zwischen **Personal** und **Infrastruktur**. Notieren Sie auch, wer die **Leitung** Ihrer Idee übernimmt.

## Personal

- Wie sieht der Personalbedarf aus (Funktionen und Anzahl Stellen)?
- Was sind die notwendigen Kernkompetenzen?
- Wo wird das Personal rekrutiert?



Die Pop-Up Kita wird von Mitarbeitenden der Kita und ggf. des Hotel-Kinderhorts geführt. Damit ist gewährleistet, dass die notwendigen Führungs- und Fachkompetenzen vorhanden sind. Bei Bedarf werden Mitarbeitende von Kitas der Region (für Fachpersonen Betreuung) sowie der weiteren Partnerbetriebe (für Assistenzpersonal) angefragt. Der Personaleinsatz richtet sich nach den jeweiligen kantonalen Vorgaben und Empfehlungen des Branchenverbands. ...

## Organisation und Leitung

- Wer hat die strategische Leitung?
- Wer übernimmt die operative Leitung?
- Wer hat welche Kompetenzen und Verantwortung?
- Wie ist die Organisationsstruktur?



Die strategische Leitung der Pop-Up Kita wird je nach Betriebsmodell und Umfang der Partnerschaften von Vertreter/innen der Kita, der Hotel-Kita und weiterer Partnerfirmen als Gremium wahrgenommen. Die Aufgaben umfassen insbesondere: (...) Die operative Leitung der Pop-Up Kita wird durch eine Fach- und Leitungsperson der Kita, allenfalls gemeinsam mit einer Leitungsperson des Hotel-Kinderhorts (Co-Leitung), wahrgenommen. ...

## Infrastruktur

- Welche Räumlichkeiten sind wo erforderlich?
- Welche Einrichtungen, Geräte, etc. sind notwendig?
- Benötigte technische Infrastruktur/IT?



Die Pop-Up Kita nutzt weitestmöglich die vorhandene Infrastruktur und findet – gegen eine Nutzungsentschädigung – in den bestehenden Räumlichkeiten der Kita und/oder ggf. des Hotel-Kinderhorts statt. (...) Die Pop-Up Kita nutzt die vorhandenen Einrichtungsgegenstände, Spiel- und Lernmaterialien der Kita bzw. des Hotel-Kinderhorts. Weitere allenfalls notwendige Geräte oder Materialien werden auf den Start der Pop-Up Kita angeschafft oder ausgeliehen. ...

# Kapitel IV: Partner und Zusammenarbeit

Skizzieren Sie das **Betriebsmodell**. Involvieren Sie dabei **alle Beteiligten**: Partner für die Leistungserstellung und Finanzierung, Hauptkunden und weitere Abnehmer, Lieferanten, Behörden. Berücksichtigen Sie Leistungs- und Geldströme sowie vertragliche Bindungen.

## Betriebsmodell

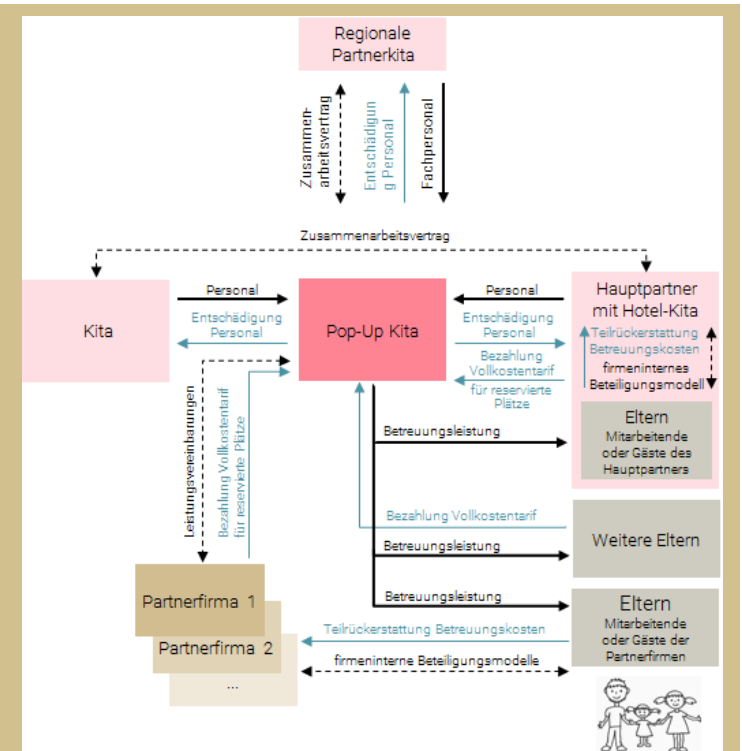
- Unter welchem Dach (Trägerschaft, Unternehmen, Rechtsform) soll das Angebot betrieben werden?
- Wer ist Eigentümer und wer trägt das finanzielle Risiko?

## Partner

- Wer sind die (Haupt-)Partner in der Leistungserstellung? In der Finanzierung?
- Wer leistet welche Schlüsselaktivitäten?
- Wer stellt welche Schlüsselressourcen?
- Wer leistet welche finanziellen Beiträge?
- Wie ist die Zusammenarbeit geregelt?
- Welche (Mitbestimmungs-)Rechte und Pflichten haben die Partner?



Aufgrund des temporären Charakters der Pop-Up Kita ist es zweckmässig, den Betrieb unter dem Dach bestehender Trägerschaften oder Unternehmen zu realisieren. Dies hat den Vorteil, dass auf bestehende Strukturen sowohl des Betreuungsbereichs als auch des Nichtbetreuungsbereichs sowie auf bereits vorliegende Bewilligungen zurückgegriffen werden kann. (...) Denkbar ist auch eine Co-Trägerschaft zwischen Kita und Hotel-Hauptpartner und eine Co-Leitung der Pop-Up Kita. (...) Die Zusammenarbeit der Hauptpartner wird mittels eines Zusammenarbeitsvertrags geregelt. Die Kooperation zwischen der Pop-Up Kita und den Partnerfirmen wird in Leistungsvereinbarungen geregelt. Inhalte sind insbesondere: ...



Zusammenarbeit zwischen Partnern der Pop-Up Kita

# Kapitel V: Finanzplanung

Im Rahmen der Finanzplanung schätzen Sie die **finanziellen Konsequenzen** der bisherigen Überlegungen und die **wirtschaftliche Tragbarkeit** Ihrer Idee ab. Die Finanzplanung umfasst folgende Teilplanungen:

- Verkaufs- und Umsatzplanung
- Personaleinsatz- und Personalkostenplanung
- Sachkostenplanung
- Planung der Investitionen und Vorarbeiten
- Ergebnisplanung
- Risikoverteilung

Oftmals ist es erforderlich, dass Sie Annahmen treffen. Stützen Sie sich dabei soweit als möglich auf vorhandene Unterlagen, Erfahrungs- oder Referenzwerte. Je nach Bedarf können Sie unterschiedliche Szenarien – z.B. einen optimistischen, einen realistischen und einen pessimistischen Fall – einander gegenüber stellen. Auch können Sie die finanzielle Entwicklung über einen Zeitraum – z.B. die Betriebsjahre 1, 2 und 3 – planen.

# Verkaufs- und Umsatzplanung

Die **Verkaufsplanung** gibt Aufschluss über die Anzahl verkaufter Leistungsangebote. Überlegen Sie sich, wie viele Einheiten Sie während einer bestimmten Zeitperiode (z.B. Jahr) absetzen können.

Verkaufsmengen	Anzahl verkaufte Leistungsangebote pro Zeitperiode z.B. Anzahl Betreuungseinheiten in Pop-Up Kita mit 5 Wochen Betriebsdauer		
	Szenario A z.B. Auslastung 100%	Szenario B 75%	Szenario C 50%
Leistungsangebot 1 z.B. Betreuung Kleinkind Vormittag	... [Anzahl]	... [Anzahl]	... [Anzahl]
Leistungsangebot 2 Kleinkind Nachmittag	...	...	...
Leistungsangebot 3 Kleinkind Abend	...	...	...
...	...	...	...

Die errechnete Anzahl verkaufter Leistungsangebote wird für die **Umsatzplanung** mit den in Kapitel II festgelegten Preisen multipliziert (Preis x Menge = Umsatz). Mit allen betrachteten Szenarien so verfahren.

Umsatz	Szenario A		Szenario B	Szenario C
	Preis	Menge	Umsatz	Umsatz
Leistungsangebot 1	... [CHF]	... [Anzahl]	... [CHF]	...
Leistungsangebot 2	...	...	...	...
...	...	...	...	...
<b>Total</b>	... [CHF]	... [Anzahl]	... [CHF]	... [CHF]

Übertrag in Ergebnisplanung

# Personaleinsatz- und Personalkostenplanung

Notieren Sie zur **Personaleinsatzplanung**, in welchen Funktionen Sie Mitarbeitende für Ihr Geschäftsmodell brauchen und welche Pensen (Stunden bzw. Stellenprozent) je Funktion erforderlich sind.

Personaleinsatz	Szenario A		Szenario B	Szenario C
	Stunden pro Woche	Anzahl Stellen-%*	...	...
Funktion 1 z.B. Fachperson Betreuung	... [h]	... [%]		
Funktion 2 z.B. Assistenzperson	...	...		
Funktion 3 z.B. Leitung Pop-Up Kita	...	...		
...				

Ermitteln Sie die **branchenüblichen Lohnniveaus** (Bruttolohn bei 100%-Pensum, inkl. Ferien und 13. Monatslohn). Berücksichtigen Sie Zuschläge für allfällige Sonntagsarbeit (mind. 50%) sowie arbeitgeberseitige Sozialversicherungsbeiträge (mind. 12%).

Lohn je Funktion (i.d.R. unabhängig vom Szenario)	Lohn und Lohnnebenkosten		
	Grundlohn 100%	+50% Sonntags-Zuschlag	+12% Sozialversicherungen
Funktion 1 Fachperson Betreuung	4'675 CHF/Monat	7'010 CHF/Monat	7'850 CHF/Monat
...			



Orientierungsgrößen zu ...  
 ... branchenüblichen Grundlöhnen finden Sie [hier](#)  
 ... Kost, Logis und Spesen für Zivildienstleistende finden Sie [hier](#)  
 ... Einstiegs- und Lernendenlöhnen im Sozialbereich finden Sie [hier](#)

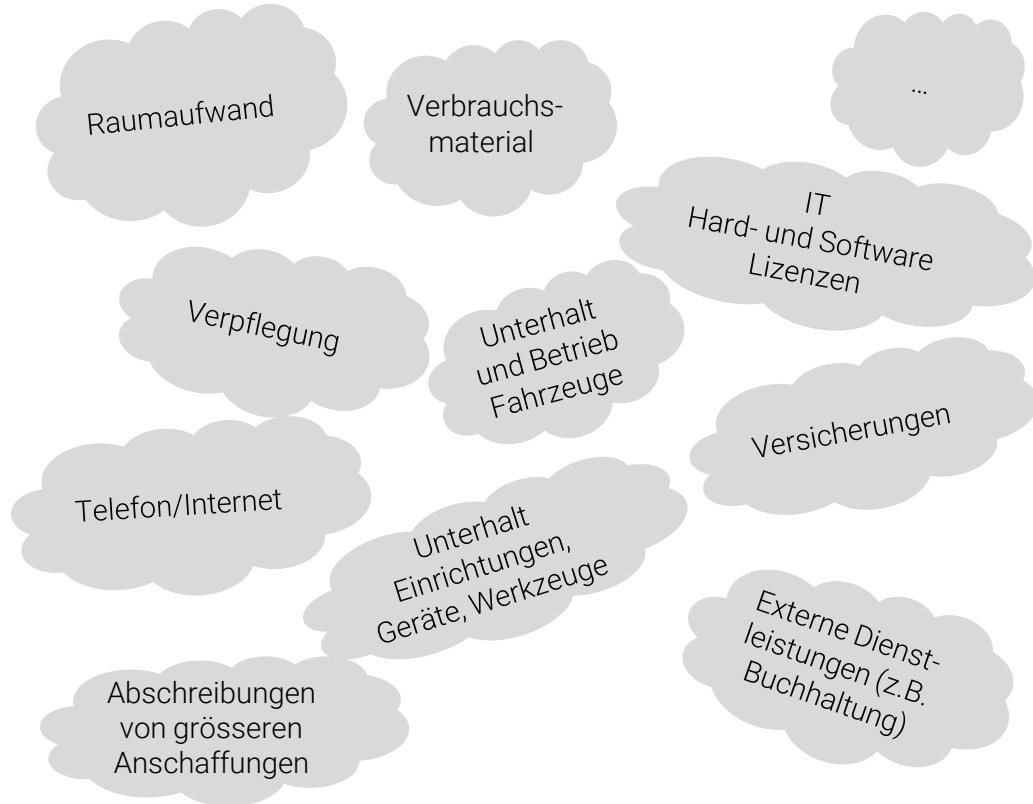
Errechnen Sie die anfallenden **Personalkosten**, indem Sie den Grundlohn mit dem vorgesehenen Arbeitspensum multiplizieren und auf die massgebliche Zeitperiode (z.B. Jahr) hochrechnen:

Personalkosten	Szenario A		Szenario B	Szenario C
	Pensum	Lohnkosten	Personal-kosten	Personal-kosten
Funktion 1	... [%]	... [CHF]	... [CHF]	
Funktion 2	...	...	...	
...	...	...	...	
<b>Total pro Monat</b>			... [CHF]	... [CHF]
<b>Total pro [Jahr]</b>			... [CHF]	... [CHF]



# Sachkostenplanung

Überlegen Sie sich, welche Sachkosten anfallen.



Notieren Sie den anfallenden Aufwand für die massgebliche Zeitdauer (z.B. Jahr) und unterscheiden Sie erneut nach Szenario. Treffen Sie wo nötig Annahmen.

Sachaufwand	Szenario A	Szenario B	Szenario C
Sachaufwand 1 z.B. Raumaufwand inkl. Anlagenutzung und Investitionskostenanteil (15 CHF pro verfügbaren Betreuungsplatz und Tag)	... [CHF]	... [CHF]	... [CHF]
Sachaufwand 2 z.B. Verpflegung Kinder (2.5 CHF pro Zwischenmahlzeit, 7.5 CHF pro Hauptmahlzeit)	...	...	...
...	...	...	...
Abschreibungen z.B. für neu beschafftes Mobiliar von CHF 15'000 wird jedes Jahr eine Wertminderung von CHF 3'000 (=1/5) verbucht	...	...	...
<b>Total</b>	... [CHF]	... [CHF]	... [CHF]





# Planung der Investitionen und Vorarbeiten

Halten Sie fest, welche **Anschaffungen** erforderlich sind bzw. welche Investitionen getätigt werden. Müssen in diesem Zusammenhang Abschreibungen einkalkuliert werden – d.h. gilt es die Wertminderung der Anschaffung jährlich als Sachaufwand (vgl. vorhergehende Seite) zu verbuchen und so Reserven für eine Ersatzbeschaffung zu äufnen? Überlegen Sie sich zudem, welche **einmaligen Vorarbeiten** zur Implementierung des Kooperationsmodells anfallen und notieren Sie die damit anfallenden Kosten.

## Anschaffungen bzw. Investitionen

z.B.

- Anpassung Räumlichkeiten
- Mobiliar
- IT-Software und Hardware
- Spielgeräte, Spiel- und Lernmaterial
- Werkzeug, Gartengeräte
- Fahrzeug
- Marketingauftritt (Logo, Homepage, etc.)
- ...

Total CHF

...

## Vorarbeiten

Vorarbeiten konzeptioneller Art z.B.

- Ausarbeitung Betriebs- und pädagogisches Konzept
- Konkretisierung Angebots- und Finanzplanung

Vorarbeiten organisatorischer Art z.B.

- Vorstellen des Konzepts bei (potenziellen) Partnern, Kundenakquise
- Ausarbeitung vertragliche Grundlagen (Zusammenarbeitsverträge mit Partnern, Leistungsvereinbarungen)
- Rekrutierung von Mitarbeitenden

Diverse Vorarbeiten z.B.

- Einrichten von Räumlichkeiten
- Instruktion der Mitarbeitenden

Total CHF

....

← Übertrag als Abschreibungsaufwand  
in Sachkostenplanung

oder Übertrag als ausserordentlicher  
Aufwand in Ergebnisplanung

Übertrag als ausserordentlicher  
Aufwand in Ergebnisplanung →

# Ergebnisplanung

Führen Sie die in den Teilplanungen ermittelten Zahlen abschliessend in der Ergebnisplanung zusammen.

Ergebnisplanung in CHF	Szenario A	Szenario B	Szenario C
Operatives Ergebnis	... [ Ertragstotal – Aufwandtotal ]	...	...
Ertragstotal <span style="float: right;">→ Hertrag aus Umsatzplanung</span>	... [ Total ]	...	...
<i>davon aus</i>			
Ertragskategorie 1 z.B. Umsatz aus fix an Partnerfirmen verkauften Plätzen	...	...	...
Ertragskategorie 2 z.B. Umsatz aus freien Plätzen	...	...	...
Aufwandtotal	... [ Total ]	...	...
Personalaufwand <span style="float: right;">→ Hertrag aus Personalkostenplanung</span>	...	...	...
Sachaufwand <span style="float: right;">→ Hertrag aus Sachkostenplanung</span>	...	...	...
Abschreibungen <span style="float: right;">→ Hertrag aus Sachkostenplanung</span>	...	...	...
Ausserordentlicher (a.o.) Ertrag und Aufwand	... [ a.o. Ertrag – a.o. Aufwand ]		
Einmalige Finanzbeiträge (z.B. Anschubfinanzierung, Spenden für Anschaffungen)	...		
Kleinere Anschaffungen/Anschaffungen (ohne Abschreibung in Folgejahren) <span style="float: right;">→ Hertrag aus Planung der Investitionen und Vorarbeiten</span>	...		
Gesamtergebnis	... [ Operatives Ergebnis + a.o. Ergebnis ]		

# Finanzierung

**Interpretieren** Sie die Ergebnisplanung. Hinterfragen Sie die Kalkulation kritisch, reflektieren Sie das Ergebnis, denken Sie in Szenarien und nehmen Sie – wo nötig – Anpassungen vor.

## Erzielen Sie mit Ihrer Idee einen Gewinn?

- Welches Szenario muss eintreten, damit die Idee gewinnbringend ist? Wie wahrscheinlich ist dieses Szenario?
- Ab welchem Zeitpunkt resultiert ein Gewinn?
- Wer ist wie am Gewinn beteiligt?
- Wie wird der Gewinn verwendet? Wer entscheidet darüber?
- Macht es Sinn, den Preis zu reduzieren?

## Erzielen Sie mit Ihrer Idee einen Verlust?

- Bei welchen Szenarien resultiert ein Verlust? Wahrscheinlichkeit?
- Wird nach einer «roten» Anfangsphase ein Gewinn erzielt?
- Wer trägt den Verlust?
- Können die Kosten optimiert werden?
- Können in einer ersten Phase ausgewählte Teile der Idee umgesetzt werden?
- Kann ein Teil der Leistungen am Markt «getestet» werden?

Überlegen Sie, welche **Finanzierungsquellen** Sie – vorübergehend oder dauerhaft – erschliessen können.

## Finanzierung

- Sind **Reserven** (Eigenkapital) vorhanden, um Anschaffungen finanzieren bzw. vorübergehende Verluste decken zu können?
- Ist eine **Kreditaufnahme** möglich?
- Können einmalige Auslagen durch einmalige A-fonds-perdu-**Beiträge von Dritten** gedeckt und so ausserordentliche Aufwände (oder ggf. jährliche Abschreibungen) gesenkt werden?
- Können **Partner** gewonnen werden, die sich dauerhaft am finanziellen Risiko beteiligen?



Die Verteilung des finanziellen Risikos der Pop-Up Kita hängt von der gewählten Variante der Beteiligung der Arbeitgeber ab. Die Pop-Up Kita begrenzt ihr Risiko, wenn Plätze fix an Partner verkauft werden können. Das Risiko von Ertragseinbussen infolge einer mangelnden Auslastung wird dann von den Partnern (verkaufte Plätze) und der Pop-Up Kita (freie Plätze) getragen. Für die einmaligen Vorbereitungskosten werden weitere Finanzierungspartner gesucht. Denkbar ist die Mittelbeantragung insbesondere bei Kanton, Gemeinden/Destination, Branchen-/Hotellerieverbänden oder Stiftungen.



Der [Bund](#) fördert Projekte zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, darunter insbesondere Projekte zur besseren Abstimmung des familienergänzenden Betreuungsangebots auf die Bedürfnisse der Eltern (bis Juni 2023).

# Kapitel VI: Chancen und Risiken

Abschliessend geht es darum, **Chancen** und **Risiken** für die beteiligten Interessengruppen festzuhalten und abzuwägen.

## Chancen

- Wer profitiert wie von der Idee?
- Wer kann sich als Umsetzungs- und/oder Finanzierungspartner profilieren?

## Risiken

- Was kann die erfolgreiche Umsetzung der Idee behindern?
- Welche Nachteile können aus der Umsetzung resultieren?
- Wer könnte aus welchem Grund Zurückhaltung gegenüber der Idee äussern?



### Interessengruppe 1 z.B. **Kita**

- Ausbau des Leistungsangebots (bei beschränktem Risiko)
- Zugang zu neuen Kundengruppen
- Austesten altersübergreifender Betreuungskonzepte
- Verstärkte Zusammenarbeit mit regionalen Arbeitgebern
- ...

### Interessengruppe 2 z.B. **Partnerfirmen / Arbeitgeber**

- Verbesserung der zeitlichen Verfügbarkeit der Mitarbeitenden
- Steigerung der Arbeitgeberattraktivität
- Positionierung als fortschrittlicher Arbeitgeber
- ...

### Interessengruppe 3 z.B. **Gemeinde / Feriendestination**

- Verbesserung der Rahmenbedingungen für Arbeitgeber und Arbeitnehmer
- Gesteigerte Standortattraktivität
- Positionierung als familienfreundliche Destination
- ...



### Interessengruppe 1 z.B. **Kita**

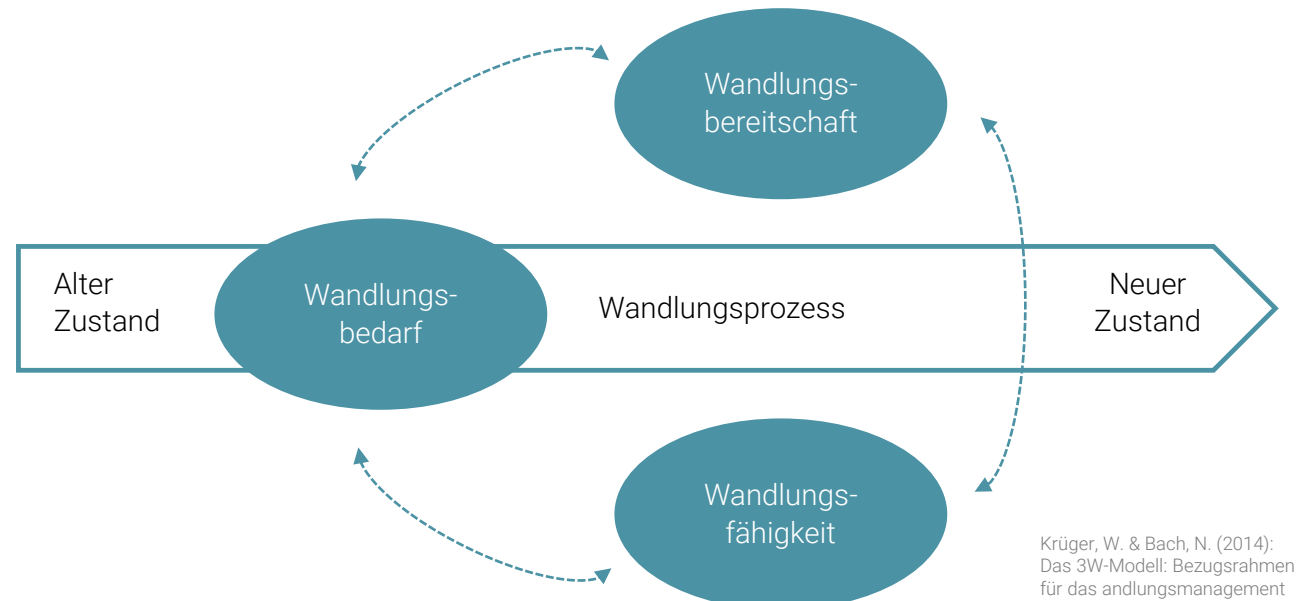
- Mindestanzahl an fix verkauften Plätzen wird nicht erreicht
- Kein Konsens mit Partnerfirmen bezüglich Ausgestaltung der Leistung
- Gewünschter Qualitätsstandard ist im Pop-Up Umfeld nicht erreichbar
- Mitarbeitende sind mit Arbeitsbedingungen während Pop-Up Phase nicht zufrieden, Gefahr einer generell sinkenden Arbeitszufriedenheit
- ...

### Interessengruppe 2 z.B. **Partnerfirmen / Arbeitgeber**

- Angebot stösst bei Mitarbeitenden/Gäste auf wenig Interesse
- Die eingekauften Plätze sind zu wenig ausgelastet und die finanzielle Belastung ist höher als geplant
- ...

...

Neue Kooperationsmodelle gehen oftmals mit grundlegenden Anpassungen am Betriebs- und Geschäftsmodell einher. Damit eine Umsetzung möglich und erfolgreich wird, braucht es sowohl die Bereitschaft als auch die Fähigkeit zum Wandel. Beides ist eng mit dem Wandlungsbedarf verknüpft: Je besser der Bedarf für neue Lösungen und die konkrete Herangehensweise geklärt sind, desto eher ist die Bereitschaft vorhanden, Änderungen voranzutreiben und Neues zu wagen. Und je klarer die Beteiligten die für den Wandel notwendigen Ressourcen erkennen, desto eher können sie abschätzen, ob ihre Fähigkeiten ausreichend sind und Lücken zielführend schliessen.



Die Wandlungsbereitschaft und Wandlungsfähigkeit beeinflussen ihrerseits die Wahrnehmung des Wandlungsbedarfs. Organisationen, die sich regelmässig aktiv und partizipativ mit dem Umfeld auseinandersetzen und ihre Beobachtungen mit dem Wissen und Können auf Ebene der einzelnen Mitarbeitenden wie auch im Kollektiv spiegeln, werden frühzeitig Stärken und Schwächen erkennen und Wandlungsbedarf und damit zusammenhängende Chancen identifizieren. Sie können Herausforderungen vorausschauend angehen und Veränderungen gelassen und vertrauensvoll entgegenblicken.

In diesen Sinne: Viel Erfolg in Ihrem Vorhaben!

# Weiterführende Dokumente

Der Praxisleitfaden ist ein Produkt des Projekts «Kooperationsmodelle für Kinderbetreuungsstrukturen im ländlichen Raum», das in zwei Pilotregionen der Kantone Graubünden und St.Gallen durchgeführt wurde. Er stützt sich auf Vorgehensweisen, Erkenntnisse und Ergebnisse der im Projektverlauf angestellten Recherchen und Analysen, die in folgenden Berichten dokumentiert sind.

- Zu Kapitel 1:
- Dokumentation der Ausgangslage I: Angebotsanalyse
  - Dokumentation der Ausgangslage II: Nachfrageanalyse
  - Dokumentation möglicher Zusammenarbeitsformen
- abrufbar unter [www.fhgr.ch/kibe](http://www.fhgr.ch/kibe) (→ Publikationen)

- Zu Kapitel 2-6: Dokumentation der Implementierungskonzepte:
- Regionale Wochenendkita
  - Pop Up-Kita
  - Zentrales Servicecenter
- auf Anfrage

# Kontakt

Sie haben Fragen zum Leitfaden? Benötigen Sie Unterstützung? Möchten Sie uns von Ihren Erfahrungen berichten?

Gerne!

Kathrin Dinner und Monika Engler

Zentrum für wirtschaftspolitische Forschung (ZWF)

Fachhochschule Graubünden

Comercialstrasse 22

7000 Chur

[kathrin.dinner@fhgr.ch](mailto:kathrin.dinner@fhgr.ch) | [monika.engler@fhgr.ch](mailto:monika.engler@fhgr.ch)

# Dankeschön

Ermöglicht wurde das Projekt «Kooperationsmodelle für Kinderbetreuungsstrukturen im ländlichen Raum» durch die grosszügige Unterstützung folgender Finanzierungspartner:

- Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann (Finanzhilfen nach dem Gleichstellungsgesetz)
- Stiftung Mercator Schweiz
- Amt für Soziales des Kantons St. Gallen
- Gemeinde Thusis
- Fachverband Kinderbetreuung Graubünden
- Fachhochschule Graubünden