HOCHSCHULE
MITTWEIDA
UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES

MASTERARBEIT

Frau Sabrina Schwarzkopf, B.Eng.

Businessplan zur Entwicklung und Konzeption eines technisch-orientierten Kinderhortes

Mondsee, 2020

Fakultät ITWM

MASTERARBEIT

Businessplan zur Entwicklung und Konzeption eines technisch-orientierten Kinderhortes

Autor:
Frau Sabrina Schwarzkopf, B.Eng.

Studiengang:
Industrial Management

Seminargruppe:
ZM18wA1

Erstprüfer:
Herr Prof. Dr. rer. pol. Andreas Schmalfuß

Zweitprüfer:
Herr Prof. Dr. rer. oec. Johannes Stelling

Einreichung:
Miesbach, 24. Juni 2020

Verteidigung/Bewertung:
Mittweida, 03. Juli 2020

Faculty ITWM

MASTER THESIS

Business plan for development and conception of a technically oriented day nursery

author:
Ms. Sabrina Schwarzkopf, B.Eng.

course of studies:
Industrial Management

seminar group:
ZM18wA1

first examiner:
Mr. Prof. Dr. rer. pol. Andreas Schmalfuß

second examiner:
Mr. Prof. Dr. rer. oec. Johannes Stelling

submission:
Miesbach, 24. June 2020

defence/ evaluation:
Mittweida, 03. July 2020

Bibliografische Beschreibung:

Schwarzkopf, Sabrina:

Businessplan zur Entwicklung und Konzeption eines technisch-orientierten Kinderhortes. - 2020. – 6, 77, 0 S.

Mittweida, Hochschule Mittweida,
Fakultät Institut für Wissenstransfer und Digitale Transformation (ITWM),
Masterarbeit, 2020

Referat:

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Entwicklung und Konzeption eines technisch-orientierten Kinderhortes. Das Ziel dieser Arbeit ist es, einen vollständigen und umsetzbaren Businessplan für die Thematik zur Verfügung zu stellen.

Danksagung

Zunächst möchte ich mich an dieser Stelle bei all denjenigen herzlich bedanken, die mich während meines Studiums und der Anfertigung dieser Masterarbeit unterstützt und motiviert haben.

Ganz besonders gilt dieser Dank Herrn Prof. Dr. rer. pol. Andreas Schmalfuß, der meine Arbeit und somit auch mich betreut hat. Nicht nur gaben Sie mir einen sehr guten Aufsetzpunkt durch Ihre Vorlesungen „Businessplanung“ und „Finanzmanagement“, sondern waren stets erreichbar und hilfsbereit, um meine Arbeit zu Vervollständigen.

Einen ganz lieben Dank möchte ich an meine Eltern aussprechen, die mir während meines Studiums immer eine große Unterstützung waren und in zahlreichen Stunden Arbeiten für das Studium Korrektur gelesen haben. Sie konnten als Fachfremde immer wieder aufzeigen, wo noch Erklärungsbedarf bestand.

Kurzfassung

Der Titel dieser Masterarbeit lautet „Businessplan zur Entwicklung und Konzeption eines technisch-orientierten Kinderhortes“ und stellt eine gesamtheitliche Abhandlung einer Geschäftsidee, basierend auf der Gründung eines Kinderhortes, dar. Im ersten Teil der Arbeit wird auf die theoretischen Grundlagen eines Businessplans eingegangen. Dabei werden die Aufgaben sowie Vor- und Nachteile eines Businessplans beleuchtet und auch die Begriffsdefinition „Businessplan“ beschrieben. Dieser theoretische Teil der Arbeit wird anhand einer genaueren Erläuterung der wesentlichen Bestandteile eines Businessplans beendet.

In weiterer Folge wird die Ausgangssituation der Kinderbetreuung in Österreich aufgezeigt. Hierbei wird auf die gesetzliche Lage in den österreichischen Bundesländern eingegangen und die Unterschiede zwischen Gruppengrößen und Fördermitteln für Kinderhorte vorgestellt.

Anschließend wird auf die kritischen Erfolgsfaktoren, die sich für den technisch-orientierten Kinderhort eignen, eingegangen. Identifizierte kritische Erfolgsfaktoren sind die Familienunterstützung, Grundverständnis technischer Orientierung und die soziale Kompetenz. Inwiefern die kritischen Erfolgsfaktoren gemessen und bewertet werden können, ist in diesem Teil der Arbeit beschrieben.

Im praxisorientierten Teil der Arbeit ist ein ausgearbeiteter Businessplan zu finden, der die Gründung eines technisch-orientierten Kinderhortes ermöglichen soll. Dabei sind alle essentiellen Bestandteile eines Businessplans detailliert beschrieben worden.

Nach der Ausarbeitung des Businessplans ist eine Bewertung der Erfolgsaussichten zur Kinderhortgründung anhand eines Risikoportfolios aufgezeigt worden.

Zusammenfassend ist für diese Masterarbeit festzuhalten, dass der technisch-orientierte Kinderhort mittels des erstellten Businessplans umgesetzt werden kann. Die Markanalyse hat ergeben, dass es in Zukunft weiterhin eine große Nachfrage an Kinderbetreuungsplätzen geben wird, dies ist bereits in der Vorarbeit zur Masterarbeit analysiert worden. Des Weiteren wurden alle Wettbewerber im Markt identifiziert und als geringe Rivalität eingestuft. Aus der Finanzplanung ist hervorgegangen, dass die Geschäftsidee realisierbar sein wird. Die liquiden Mittel sind durch eine Unterstützung vom österreichischen Bundesland und einem Sponsor vorhanden.

Abstract

The title of this master's thesis is "Business plan for development and conception of a technically oriented day nursery" and represents a holistic treatment of a business idea based on the foundation of a day care center. The first part of the thesis deals with the theoretical foundations of a business plan. The tasks as well as the advantages and disadvantages of a business plan are examined and also the definition of the term "business plan" is described. This theoretical part of the thesis is concluded with a more detailed explanation of the essential components of a business plan.

In the following, the initial situation of childcare in Austria is shown. The legal situation in the Austrian federal states is discussed and the differences between group sizes and subsidies for day care centers are presented.

Subsequently, the critical success factors that are suitable for the technically oriented day nursery are discussed. Identified critical success factors are family support, basic understanding of technical orientation and social competence. To what extent the critical success factors can be measured and evaluated is described in this part of the paper.

In the practice-oriented part of the thesis, an elaborated business plan is to be found, which should enable the foundation of a technically oriented day nursery. All essential components of a business plan are described in detail.

After the elaboration of the business plan, an evaluation of the prospects of success for the establishment of a day care center has been shown on the basis of a risk portfolio.

In summary, it can be stated for this master´s thesis that the technically oriented day nursery can be implemented by means of the business plan. The market analysis has shown that there will continue to be a great demand for child care places in the future, this has already been analyzed in the preliminary work for the master´s thesis. Furthermore, all competitors in the market were identified and classified as low rivalry. The financial planning showed that the business idea will be realizable. The liquid funds are available through a support from the Austrian federal state and a sponsor.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis ..... **I**

Abbildungsverzeichnis ..... **V**

Tabellenverzeichnis ..... **VII**

Abkürzungsverzeichnis ..... **IX**

1 Einleitung **1**

1.1 Problemstellung und Motivation *1*

1.2 Zielsetzung der Masterarbeit *2*

1.3 Gang der Untersuchung *2*

2 Grundlagen eines Businessplans **5**

2.1 Begriffsdefinition „Businessplan“ *5*

2.2 Aufgaben eines Businessplans *6*

2.3 Vor- und Nachteile eines Businessplans *7*

2.4 Aufbau eines Businessplans *8*

2.4.1 Executive Summary 9

2.4.2 Geschäftsidee 10

2.4.3 Unternehmen 11

2.4.4 Unternehmerteam 11

2.4.5 Kunden und Märkte 12

2.4.6 Marketing und Vertrieb 14

2.4.7 Realisierungsfahrplan 15

2.4.8 Chancen und Risiken 16

2.4.9 Finanzplanung 18

3 Ausgangssituation der Kinderbetreuung **23**

3.1 Kinderbetreuung in Österreich *23*

3.1.1 Gruppen im Kinderhort 24

3.1.2 Fördermittel für Kinderhort 25

3.2 Kinderbetreuung mit technischer Orientierung *25*

3.3 Geeigneter Kinderbetreuungsstandort *29*

4 Kritische Erfolgsfaktoren in der Kinderbetreuung ... 31

4.1 Familienunterstützung ... 31

4.2 Grundverständnis für und mit technischer Orientierung ... 32

4.3 Soziale Kompetenz ... 32

5 Businessplan: Technisch-orientierter Kinderhort ... 33

5.1 Zusammenfassung ... 33

5.2 Geschäftsidee ... 35

5.3 Beschreibung der Dienstleistung ... 36
5.3.1 Angebot ... 36
5.3.2 Nutzen ... 37
5.3.3 Kernfähigkeiten ... 37

5.4 Unternehmen ... 38
5.4.1 Name ... 38
5.4.2 Kernaktivitäten ... 39
5.4.3 Standort ... 39
5.4.4 Rechtsform ... 40
5.4.5 Partner ... 40

5.5 Unternehmerteam ... 41
5.5.1 Dienstleistungen ... 41
5.5.2 Kinderbetreuung & Betriebszeiten ... 42

5.6 Kunden und Märkte ... 44
5.6.1 Kunden ... 44
5.6.2 Markt und Wettbewerb ... 45

5.7 Marketing und Vertrieb ... 49

5.8 Realisierungsfahrplan ... 49

5.9 Chancen und Risiken ... 53

5.10 Finanzplanung ... 54
5.10.1 Personalkosten ... 55
5.10.2 Kapitalbedarf ... 57
5.10.3 Investitionen ... 59
5.10.4 Abschreibungen ... 61
5.10.5 Gewinn- und Verlustrechnung ... 61
5.10.6 Liquiditätsplanung ... 63

6 Erfolgsaussichten der Kinderhortgründung ... 69

7 Abschließende Bemerkungen ... 73

7.1 Zusammenfassende Bemerkungen und Fazit 73

7.2 Ausblick und weiterer Forschungsbedarf 74

Literaturverzeichnis 75

Selbstständigkeitserklärung 79

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Five-Forces-Modell 13

Abbildung 2: Marketinginstrumente 14

Abbildung 3: SWOT-Matrix 17

Abbildung 4: Beziehungen in der SWOT-Matrix 17

Abbildung 5: Logo "KiTe" 38

Abbildung 6: Unternehmensorganisation 41

Abbildung 7: Personalplan für Normalbetrieb 43

Abbildung 8: Personalplan für Ferienbetrieb 44

Abbildung 9: Wettbewerber in Villach 46

Abbildung 10: Ausarbeitung des Five-Forces-Modells 47

Abbildung 11: Realisierungsfahrplan bis zur Kinderhort Eröffnung 51

Abbildung 12: Realisierungsfahrplan - Überprüfung des Finanzierungsmodells 51

Abbildung 13: Gesamter Realisierungsfahrplan 52

Abbildung 14: SWOT-Matrix für den technisch-orientierten Kinderhort 53

Abbildung 15: Risikomatrix ohne/mit Maßnahmen 71

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Anzahl Kinder pro Betreuungsgruppe 24

Tabelle 2: Tagesablauf im Kinderhort-Normalbetrieb 28

Tabelle 3: Tagesablauf im Kinderhort-Ferienbetrieb 29

Tabelle 4: Monatsgehalt für Hortpädagogen 55

Tabelle 5: Kollektivvertrag für Hortpädagogen/Hortleitung 56

Tabelle 6: Zusätzliches Gehalt für Hortleitung 56

Tabelle 7: Personalkosten 57

Tabelle 8: Ermittlung des Gesamtkapitalbedarfs 58

Tabelle 9: Investitionsplanung 59

Tabelle 10: Tilgungsplan 60

Tabelle 11: Gewinn- und Verlustrechnung 62

Tabelle 12: Liquiditätsplanung 2021 - 2026 in Jahresscheiben 63

Tabelle 13: Jährliche Kostenänderungen 64

Tabelle 14: Liquiditätsplanung 2021 in Monatsscheiben 66

Tabelle 15: Liquiditätsplanung 2022 in Monatsscheiben 67

Tabelle 16: Identifizierung und Bewertung von Risiken 70

Tabelle 17: Identifizierung und Bewertung der Risikomaßnahmen 70

Tabelle 18: Werte-Mapping für Risikomatrix 71

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
EW	Eintrittswahrscheinlichkeit
FAG	Freiwillige Arbeitsgruppe
GesbR	Gesellschaft nach bürgerlichem Recht
gGmbH	gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
KEF	Kritischer Erfolgsfaktor
OG	Offene Gesellschaft
RIS	Rechtsinformationssystem des Bundes
ROI	Return on Investment
S	Schadensschwere
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TW	Tragweite
W	Wahrscheinlichkeit

1 Einleitung

Diese Masterarbeit ist eine zu erbringende Studienleistung für den Masterstudiengang MSc Industrial Management Mondsee an der Hochschule Mittweida und wurde betreut von Herrn Prof. Dr. rer. pol. Andreas Schmalfuß. Als Zweitprüfer übernahm Herr Prof. Dr. rer. oec. Johannes Stelling die Aufgabe. Generell hat die Masterarbeit den Fokus auf zwei Bereiche, den wissenschaftlichen Aspekt und die praxisorientierte Vertiefung.

Zur Einführung in die Masterarbeit wird die Problemstellung aufgezeigt und Motivation darauf hervorgehoben. Anschließend ist die Zielsetzung der Arbeit sowie der Gang der Untersuchung kurz und prägnant dargelegt.

In der vorliegenden Masterarbeit wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit ausschließlich das generische Maskulinum verwendet. Dies bezieht sich auf Personen aller Geschlechter (m/w/d).

1.1 Problemstellung und Motivation

Heutzutage werden in unserer Gesellschaft die Kinderbetreuungsmöglichkeiten immer bedeutender und interessanter, umfangreicher und länger, das ergibt sich mittlerweile aus den verschiedensten Gründen. Die einen Eltern wollen und die anderen Eltern müssen aus finanziellen Gründen in die Arbeitswelt zurückkehren. Es gibt aber auch die Elternteile, die manchmal etwas Zeit für sich selbst brauchen oder aber es besteht einfach der Wunsch, dass das Kind andere Kinder kennen lernt und in einem aktiven sozialen Netzwerk aufwächst. In der Kinderbetreuung außerhalb des Elternhauses hat das Kind eine große zusätzliche Entwicklungschance, da es beispielsweise mehrere Bindungsbeziehungen zu Erwachsenen und Spielbeziehungen zu anderen Kindern aufbauen kann. Zusätzlich können die sozialen und emotionalen Fähigkeiten ausgebaut sowie die Sprache erweitert werden.

Grundsätzlich beschäftigen sich die meisten Eltern schon ab der Geburt eines Kindes mit möglichen Kinderbetreuungsoptionen. Es gibt verschiedenste Kinderbetreuungseinrichtungen, die jedoch meist überlastet, teuer oder nicht in der benötigten Umgebung vorhanden sind. Ein Bereich ist die Kinderbetreuung für schulpflichtige Kinder. Die Grundschule hat meist nur bis Mittag Unterricht, danach haben die Kinder für den restlichen Tag frei und die Eltern müssen verfügbar sein. Auch weiterführende Schulen haben nicht immer Nachmittagsunterricht.

Zudem wird die Zukunft von uns immer technischer: Autos werden bald autonom fahren, Bezahlung kann via Mobile Phone oder Armbanduhr stattfinden, Strom wird mit Solaranlangen erzeugt und Kinder werden in Zukunft keine Bücher, sondern Laptops oder Tablets

zum Lernen und Recherchieren verwenden. Um dieser Zukunft ins Auge zusehen, ist eine frühzeitige Sensibilisierung der Kinder auf die Technik wichtig.

Die Motivation hinter dieser Arbeit ist eine Kombination aus Technik und Kinderbetreuung herzustellen mittels eines technisch-orientierten Kinderhortes, um zukünftigen Eltern eine Unterstützung zu sein und den Kindern eine frühe technische Entwicklung zu bieten. Die Kinderbetreuung erhielt in den letzten Jahren schon immer mehr Aufmerksamkeit und die jüngsten Entwicklungen der Kinderbetreuungseinrichtungen haben zu einem großen Interesse bei den Eltern geführt.

1.2 Zielsetzung der Masterarbeit

Das Ziel dieser Masterarbeit ist, einen umsetzbaren Businessplan für einen technisch-orientierten Kinderhort in Österreich zu erstellen. Hierfür werden in der vorliegenden Arbeit erst die theoretischen Grundlagen eines Businessplans mit den notwendigen Inhalten beschrieben und anschließend ein Businessplan für den technisch-orientierten Kinderhort erarbeitet. Zusätzlich soll die Ausgangssituation der Kinderbetreuung in Österreich analysiert, wesentliche kritische Erfolgsfaktoren für diesen Kinderhort ermittelt und die Erfolgsaussichten dargestellt werden.

1.3 Gang der Untersuchung

Die Masterarbeit ist in sechs Kapitel unterteilt und wird hier in einer kurzen Übersicht aufgezeigt:

Im ersten Kapitel werden die Problemstellung und Motivation sowie die Zielsetzung beschrieben.

Das zweite Kapitel beschäftigt sich mit den Grundlagen eines Businessplans. Dabei wird der Begriff „Businessplan“ als erstes erläutert. Anschließend werden die Aufgaben eines Businessplans aufgezeigt und die Vor- und Nachteile vorgestellt. Als wesentlicher Teil dieses Kapitels wird der Aufbau des Businessplans beschrieben.

Im dritten Kapitel wird die Analyse der Ausgangssituation der Kinderbetreuung betrachtet. Insbesondere wurde die Kinderbetreuung in Österreich bereits in einer Vorarbeit ausführlich beleuchtet und der Unterschied zwischen den verschiedenen Kinderbetreuungseinrichtungen dargelegt. Des Weiteren wird die technische Orientierung des Kinderhortes beschrieben und der geeignete Standort ermittelt.

Im vierten Kapitel werden die kritischen Erfolgsfaktoren der Kinderbetreuung beschrieben. Hierbei werden folgende Erfolgsfaktoren dargestellt, die für den Kinderhort als messbare Faktoren identifiziert wurden: Familienunterstützung, Grundverständnis für und mit technischer Orientierung und die soziale Kompetenz.

Der Hauptteil dieser Arbeit ist im 5. Kapitel zu finden und besteht aus dem Businessplan zur Gründung eines technisch-orientierten Kinderhortes.

Im sechsten Kapitel werden die Erfolgsaussichten der Kinderhortgründung aufgezeigt. Hierbei wird eine Risikoanalyse durchgeführt und möglichen Maßnahmen zur Risikominimierung aufgezeigt.

Zum Abschluss wird die Arbeit durch eine zusammenfassende Bemerkung mit Fazit sowie einem Ausblick mit weiterem Forschungsbedarf im Kapitel 7 abgerundet.

2 Grundlagen eines Businessplans

Zu Beginn der Masterarbeit sollen die Grundlagen eines Businessplans als theoretischer Teil der Arbeit vermittelt werden. Ein Businessplan kann unterstützend sein, um eine neue oder erweiterte, aber auch eine kleine oder große Geschäftsidee in eine überzeugende und strukturierte Niederschrift zu verwandeln. Eine Geschäftsidee kann schnell mal gedanklich entstehen, doch die Umsetzung ist meist schwierig. Mit einem Businessplan kann diese Idee richtig konzipiert und formuliert werden und beispielsweise bei Unterstützern und Sponsoren großen Anklang finden.

In welchem Maß der Businessplan nun bei einer Geschäftsidee behilflich sein kann, wird in den nachfolgenden Kapiteln beschrieben. Hierbei wird als erstes auf die Begriffsdefinition „Businessplan“ eingegangen. Anschließend werden die Aufgaben eines Businessplans beschrieben und die Vor- und Nachteile für eine Erstellung des Businessplans behandelt. Ein wichtiger Punkt in diesem Kapitel ist die Abhandlung des Businessplanaufbaus.

2.1 Begriffsdefinition „Businessplan“

Ein Businessplan ist zu Deutsch ein Geschäftsplan, der in der heutigen Zeit nicht mehr nur mit der Unternehmensgründung und der dazugehörigen Finanzierung in Verbindung gebracht wird, sondern auch als Geschäftskonzept für die Strategie des Unternehmens verwendet werden kann. Zusätzlich kann der Businessplan in der Planungs- und Gründungsphase als Orientierungshilfe dienen. Dabei können viele Unsicherheiten, auch Risiken, durch vorheriges, genaueres Durchdenken und planen minimiert werden. Gleichzeitig weist der Businessplan die Realisierbarkeit, Wirtschaftlichkeit sowie den Kundennutzen aus. Der Geschäftsplan wird als ein schriftliches Dokument verfasst und beinhaltet die Realisierungsstrategie des unternehmerischen Vorhabens mit der Darstellung der Ziele und der geplanten Verwirklichung hinsichtlich Rahmenbedingungen, Planung und Maßnahmen. Das Dokument eignet sich als Grundlage für Verhandlungsgespräche mit Interessenten und potenziellen Unterstützern, aber auch als entscheidendes Instrument, um beispielsweise Finanzinstitute, Gesellschafter oder auch Unternehmensleitungen sowie zukünftige Geschäftspartner, von einer neuen Geschäftsidee oder Geschäftsstrategie zu überzeugen. Der Businessplan kann daher auch als Kommunikationsmittel verwendet werden, um den Banken und Investoren die Nachhaltigkeit der Positionierung im Markt und die Möglichkeit der Wertsteigerung eines Unternehmens vertrauenswürdig und rentabel aufzuzeigen. Während der Umsetzung der Geschäftsidee kann der Geschäftsplan auch als ein Kontrollinstrument verwendet werden, da dort die geplanten Aktivitäten aufgelistet sind und dahingehend anschließend überprüft werden können. (Vgl. Nagl, 2018, S. IX) (Vgl. Pöchtrager & Wagner, 2018, S. XXIV & XXV).

Ein Businessplan, der beispielsweise für eine neue Unternehmensstrategie ausgearbeitet ist, kann dem unternehmensinternen Management bei der Ausrichtung und Fokussierung auf die langfristigen Ziele des Unternehmens nützlich sein (Vgl. Nagl, 2018, S. IX).

Der Zeithorizont für den Businessplan beläuft sich meist auf einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren, wobei eigene Erfahrungen im beruflichen Alltag gezeigt haben, dass Unternehmen sehr häufig die ersten drei Jahre detaillierter darstellen, speziell das erste Jahr im Monatszyklus. Der Vorteil des Monatszyklus ist, dass dieser zu einem Soll-Ist-Vergleich im laufenden Geschäft herangezogen bzw. grundsätzlich ein Financial Rolling Forecast generiert und genutzt werden kann.

Der Financial Rolling Forecast zielt auf eine andauernde Anpassung der Planung an die vorherrschenden Gegebenheiten ab. Dabei werden zu bestimmten Intervallen Voraussagen für eine vordefinierte Dauer getroffen. Die Intervalle sind je nach Industrie und Geschäftsmodell unterschiedlich. Der Financial Rolling Forecast verzeichnet folgende Vorteile: Optimierte Performance, zielorientierte Planung, weniger Ressourcen. Die optimierte Performance entsteht durch eine viel höhere Genauigkeit beim Rolling Forecast, da kontinuierlich auf den aktuellsten Informationsstand kontrolliert werden kann. Der Vorteil zielorientierter Planung weist den Rolling Forecast als eine wirksame Methode zur zielfokussierten Planung aus. Beim Financial Rolling Forecast wird meist quartalsweise, aber auch generell in regelmäßigen Abständen, in die Zukunft geblickt, dies geschieht bei einer Jahresbudgetierung nicht. Aufgrund der Zukunftsorientiertheit können angemessene Maßnahmen für die Gesamtstrategie getroffen und dadurch die definierten Ziele erreicht oder möglicherweise angepasst werden. Der dritte Vorteil entsteht dadurch, dass beim Financial Rolling Forecast wesentlich weniger Ressourcen, in Bezug auf zeitlicher und finanzieller Sicht, genutzt werden als bei den klassischen Budgetierungsmethoden (Vgl. Apliqo, 2018).

Dabei ist jedoch auch ein Nachteil zu notieren, denn die Voraussetzung für einen Financial Rolling Forecast ist immer die Existenz einer sinnvollen und kontrollierbaren Ausgangsplanung. Das bedeutet, dass in der Planungsphase bereits mehr Aufwand investiert werden muss, um Prognosen für den vordefinierten Zeitraum in der Zukunft erstellen zu können.

2.2 Aufgaben eines Businessplans

Ein Businessplan zwingt den Gründer dazu, die Geschäftsidee vollständig zu durchdenken und den Blick auf die Idee zu fokussieren. Dabei können gegebenenfalls offensichtliche Wissenslücken über Markt, Wettbewerber oder Ersatzleistungen aufgedeckt und noch aktiv behandelt werden, um einen optimierten und gut durchdachten Businessplan erstellen zu können. Dazu zählt auch ein vollständig ausgearbeiteter Finanzplan, welcher einen Überblick über die notwendigen Investitionen, die Entwicklung des Cashflows und die Profitabilität der Idee sowie den Kapitalbedarf aufzeigt. Die Formulierung des Businessplans schafft dem Schreiber somit den möglichen Einblick in potenzielle konzeptionelle Schieflagen, die

dem Gründer entweder aufzeigen, dass diese Idee nicht umsetzbar ist oder wo noch Änderungen vorgenommen werden müssen, um zu gewährleisten, dass die Geschäftsidee kein Reinfall wird (Vgl. Herzberg, 2010, S. 10).

Der Businessplan hat somit die Aufgabe, die Geschäftsidee bezüglich Realisierbarkeit, Wirtschaftlichkeit sowie den möglichen Nutzen der Kunden in zwei Teilbereichen darzustellen. Der erste Teil ist ein „Textteil“ oder auch „Marktteil“, welcher die qualitative Unternehmensplanung hinsichtlich der Geschäftsidee und das angebotene Produkt bzw. Dienstleistung beschreibt, aber auch die Analyse des Marktes und der Wettbewerber aufzeigt. Des Weiteren werden noch die Chancen und Risiken der Geschäftsidee und der Unternehmensaufbau an sich dargestellt. Dabei wird beispielsweise auf das notwendige Team und deren erforderlichen Qualifikationen eingegangen und die passende Unternehmensform identifiziert. Der qualitative Teil wird durch eine Darstellung von Marketing und Vertrieb sowie eines Umsetzungsplans abgerundet. Der zweite Teil ist der „Finanzteil“, der wesentliche Part im Businessplan. Der Finanzteil ist die quantitative Unternehmensplanung. Im Finanzplan wird die Geschäftstätigkeit meist für die ersten drei bis fünf Jahre in einem Investitionsplan, Plan-Gewinn-und-Verlust-Rechnung und in einer Liquiditätsplanung festgehalten. Zusätzlich empfiehlt es sich für die gesamte Kalkulation das erste Jahr auf Monatsebene zu betrachten. (Vgl. Nagl, 2018, S. 2) (Vgl. Pöchtrager & Wagner, 2018, S. XXV).

Am Anfang des Businessplans steht als Grundlage immer eine Idee, die in einen Entwurf für eine Geschäftsidee weiterentwickelt werden soll. Hierbei kann der Businessplan als Ablaufplan angesehen werden und die Existenzgründung mit dem zukünftigen Aufbau des Unternehmens darstellen. Der Businessplan sollte vor der tatsächlichen Gründung angefertigt werden, um dem Gründer selbst einen konkreten Überblick über das Vorhaben und die ausstehende Herausforderung zu geben. Dabei unterstützt der Businessplan zum einen, bei einer Beurteilung der Erfolgschancen der Geschäftsidee und zum anderen, bei einer späteren Kostengegenüberstellung (Soll-Ist-Vergleich). Im Businessplan sind die geplanten Kosten enthalten und können bei einem Soll-Ist-Vergleich während der Geschäftsumsetzung mit den tatsächlich entstandenen Kosten verglichen werden. Unteranderem kann der Businessplan auch als Überzeugungsgrundlage für Investoren, Geschäftspartner oder auch generell für Unterstützer genutzt werden (Vgl. GS Lexikon, 2019).

2.3 Vor- und Nachteile eines Businessplans

Ein korrekt erstellter Businessplan unterstützt den Gründungsprozess für den Unternehmer und hat obendrein noch weitere Vorteile zu verzeichnen. Zum einen gewährt der Businessplan einem Gründer seine Idee in ein konkretes Projekt mit einem ausgearbeiteten Konzept zu verwandeln. Dabei wird die Geschäftsidee gleich schriftlich dokumentiert und kann jederzeit aufzeigen, warum und wieso diese Geschäftsidee umgesetzt werden soll. Der Businessplan präsentiert auch, inwieweit die Geschäftsidee überhaupt umsetzbar ist. Darüber hinaus besitzt der Gründer nach der Ausarbeitung der Geschäftsidee ein Dokument, das

jedem Interessenten gezeigt werden kann, der beispielsweise mit einsteigen oder investieren möchte. Zum anderen können Gefahren und Hindernisse durch eine genau durchdachte Planung im Vorfeld eruiert werden. Die frühzeitig identifizierten Risiken können mit Maßnahmen geplant und somit minimiert werden. Dadurch kann weitestgehend verhindert werden, dass Fehltritte bei der Umsetzung der Geschäftsidee durch Unkenntnisse passieren. Zusätzlich werden in einem Businessplan die Ziele klar niedergeschrieben und zeigen damit eine ausgearbeitete Richtung für das Vorhaben auf. Zusätzlich ist der Businessplan motivierend und erhöht die persönliche Identifikation mit dem Projekt. Unteranderem kann der Businessplan zur Verwaltung der Finanzen dienen. Ein wichtiger Punkt in der Umsetzung einer Geschäftsidee ist, dass die Liquidität immer gewährleistet sein muss. Durch den angefertigten Businessplan wird begreiflich, bis zu welchem Grad eine Investition für das Unternehmen sinnvoll ist. Zusätzlich wird demonstriert, wie die notwendigen Anschaffungen finanziert werden können (Vgl. Gründer und Selbstständige, 2019).

Ein Nachteil andererseits ist, dass es sehr zeitaufwändig ist, einen Businessplan zu erstellen. Diese investierte Zeit sollte jedoch positiv vermerkt werden, denn nur durch eine ausgeklügelte und dokumentierte Geschäftsidee kann sichergestellt werden, dass dieses Vorhaben auch funktionieren kann. Damit sollten alle Bestandteile des Businessplans auch eine gute Qualität aufweisen. Dies benötigt einige Recherchen und Analysen sowie Interpretationen, die in den Businessplan mitaufgenommen werden sollten. Abschließend muss klar sein, dass im Businessplan nicht alle Eventualitäten für Änderungen im Ablauf miteinbezogen werden können, wie beispielsweise Änderungen, die durch firmenexterne Komponenten bedingt sind. Firmenexterne Komponenten können zum einen Marktveränderungen sein oder zum anderen Einflüsse von externen Stakeholdern, diese sind beispielsweise Lieferanten, Behörden und Kunden.

2.4 Aufbau eines Businessplans

Ein Businessplan wird benutzt, um einen strukturierten und realistischen Ablaufplan für die Geschäftsidee zu erstellen. Für einen Gründer ist ein Businessplan unabdingbar, denn im Businessplan wird die Zielrichtung des Vorhabens definiert und die möglichen Risiken aufgeschrieben, die durch gründliches Nachdenken und schriftliches Festhalten entstehen. Es werden die Besonderheiten der Geschäftsidee entsprechend der Kunden und im Wettbewerbsvergleich dargestellt und zugleich erläutert, wie die Funktionalität der Geschäftsidee aussehen kann und wie die Umsetzung in die Praxis vonstattengehen soll. Eine Risikoanalyse ist für jedes zukünftige Vorhaben auch von großer Wichtigkeit, um für mögliche Schwierigkeiten Maßnahmen in der Tasche zu haben. Zudem werden für den Aufbau und den Betrieb des Geschäfts die dafür erforderlichen Ressourcen abgebildet. Im Finanzteil wird das benötigte Geld oder auch Kapital für die Umsetzung des Geschäfts schlüssig abgeleitet, dass für den Aufbau des Unternehmens und für seinen Betrieb unabkömmlich ist. Zusätzlich wird aufgezeigt woher das Geld bzw. das Kapital kommen wird.

Diese erwähnten Bereiche und deren Abhängigkeiten können in neun Kapitel unterteilt werden. Sie sind jedoch nicht standardisiert und können daher von Businessplan zu Businessplan variieren (Vgl. Nagl, 2018, S. 1). Die hier beschriebenen Inhaltspunkte sind wiederkehrende Bestandteile eines Businessplans. Sie können zwar in der Reihenfolge unterschiedlich sein und auch mal kürzer oder länger ausfallen, aber im Großen und Ganzen sind sie meist in jedem Businessplan zu finden.

In den folgenden Kapiteln werden nun die Businessplanbestandteile beschrieben. Diese sind: Eine klare und knappe Zusammenfassung zu Beginn, die Geschäftsidee, Unternehmen und Unternehmerteam, Kunden und Märkte, Marketing und Vertrieb, Realisierungsfahrplan, Chancen und Risiken und zum Schluss der Finanzplan und die Finanzierung.

2.4.1 Executive Summary

Die Zusammenfassung eines Businessplans, im englischen Executive Summary genannt, ist eine kurze, zusammenfassende Darstellung aller wichtigen Punkte des Vorhabens und ist der erste Gliederungspunkt im Businessplan. Das Executive Summary wird als kompakte Darstellung der nachfolgenden detaillierten Ausführungen verstanden und nicht als eine Art Einführung. Daher wird einem Gründer geraten, die Zusammenfassung des Businessplans erst kurz vor der Vollendung des Businessplans zu erstellen. Die Anforderungen an die derart komprimierte Zusammenfassung ist sehr hoch und ist am schwierigsten in der Formulierung. Es sollten keine Ausdrucksfehler sowie langatmige und unpräzise Formulierungen vorkommen, um die Aufgabe des Kapitels bestmöglich erfüllen zu können. Ein Executive Summary hat als Hauptaufgabe, das Interesse für den Businessplan und das dazugehörige Geschäftsmodell bei dem Leser zu wecken. Zusätzlich kann es als Visitenkarte für den Geschäftsplan betrachtet werden. Meist entscheidet sich bei dem Leser bereits in diesem Kapitel, inwiefern der Businessplan Anklang oder keine Beachtung mehr findet. Mit der kompakten Businessplan Kurzfassung fällt der Leser daher bereits eine Vorentscheidung über die Realisierung des Projektes. Hier muss direkt der erste und entscheidende Eindruck einer unternehmerischen Initiative auf maximal zwei Seiten aufgezeigt werden (Vgl. Nagl, 2018, S. 2) (Vgl. Herzberg, 2010, S. 16).

Die Businessplan Zusammenfassung soll beispielsweise potentielle Investoren oder auch Entscheidungsträger in Kreditinstituten von der Geschäftsidee überzeugen und begeistern. Durch das Executive Summary erhält der Leser die Möglichkeit, kurz und prägnant die Geschäftsidee und die damit verbundenen Erfolgs- und Risikofaktoren sowie die Ziele auf die ersten Jahre zu erfahren (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, 2019).

Danach folgen die inhaltlichen Ausführungen der Geschäftsidee und die dazugehörige Umsetzungsstrategie.

2.4.2 Geschäftsidee

Der Ausgangspunkt zur Erstellung des Businessplans ist natürlich erstmal die Existenz einer Geschäftsidee oder auch Projektidee. Diese Idee, ob eine Produktidee oder eine neue Unternehmensidee, muss nachvollziehbar aufgezeigt werden. Nur durch eine detaillierte Beschreibung der Dienstleistung oder des Produktes kann ersichtlich gemacht werden, wie die Umsetzung Gewinn einbringen kann. Dabei soll ein Überblick über das Geschäftsmodell entstehen und das Alleinstellungsmerkmal für die Dienstleistung oder das Produkt und damit der Zweck sowie das Besondere an dem Vorhaben aufgezeigt werden. Deswegen wird nach der Zusammenfassung im Businessplan zuerst die Geschäftsidee genauer beschrieben. In dieser Beschreibung muss verdeutlicht werden, mit welchen Angeboten an Produkten und Dienstleistungen ein Unternehmen später im Markt Geld verdienen will. Zusätzlich sollten Tätigkeiten mit besonderer Bedeutung für den Erfolg und damit zur Erfüllung des Kundennutzen aufgeführt werden. Die Geschäftsidee muss dem Kunden einen eindeutigen Mehrwert bieten. Nur mit einem eindeutigen Kundennutzen, der in den Fokus gestellt wird, kann das Geschäftsmodell in einem ausreichend großen Markt mit entsprechender Profitabilität Erfolg haben (Vgl. Nagl, 2018, S. 4f) (Vgl. Herzberg, 2010, S. 16).

Der Vorteil oder Nutzen des Produktes bzw. der Dienstleistung weiß nur der potentielle Kunde. Das bedeutet, dass der Kundennutzen ermittelt werden sollte, um belegen zu können, dass die Nachfrage am Markt groß genug sein wird, um das Produkt oder die Dienstleistung durchzusetzen. Dadurch lässt sich auch eine Frage in diesem Teil des Businessplans gut stellen:

- „Bringt Ihre Idee den potenziellen Kunden einen Nutzen bzw. einen Vorteil oder löst sie gar ein Problem?“ (Pöchtrager & Wagner, 2018, S. 41)

Zusätzlich sollten zwei weitere Fragen zur Geschäftsidee gestellt werden (Pöchtrager & Wagner, 2018, S. 41):

- „Lässt sich Ihre Idee klar von konkurrierenden Produkten/Dienstleistungen unterscheiden?“
- „Kann Ihre Idee auch branchenfremden Personen in kurzer Zeit leicht verständlich erklärt werden?“

Diese drei Fragen sollten ausgearbeitet und einleuchtend dargelegt werden. Nur wenn die Geschäftsidee eine Abgrenzung zu anderen Produkten oder Dienstleistungen aufweisen kann, kann sie auf einem Markt Bestand haben. Das zweite Kriterium ist eine einfache und klar verständliche Beschreibung zur Geschäftsidee zu haben, um auch branchenfremden Personen die Dienstleistung attraktiv zu machen.

2.4.3 Unternehmen

In diesem Kapitel wird auf das Unternehmen an sich eingegangen. Dabei werden der Firmennamen und die Rechtsform beschrieben, die das Unternehmen annehmen wird.

Der Firmenname sollte mit Bedacht gewählt werden, denn zum einen müssen rechtliche Aspekte berücksichtigt werden und zum anderen kann das Unternehmen dadurch leichter vermarktet werden. Der Kunde sollte den Firmennamen genau mit diesem einen Produkt oder der entsprechenden Dienstleistung in Verbindung bringen können. Ein Kunde möchte sich ungern selbst einen Namen ausdenken bzw. sich mehrere merken müssen. Zum rechtlichen Aspekt sollte frühzeitig abgeklärt werden, ob der Name bereits vergeben ist und auf welche Weise das dazu angedachte Logo schon geschützt wurde. Falls der Name und das Logo noch nicht existieren, kann überprüft werden, in welcher Hinsicht es geschützt werden kann (Vgl. Singler, 2016, S. 81).

Die Rechtsform sollte, zu dem Vorhaben angemessen, beantragt und die steuerlichen und betriebswirtschaftlichen Interessen mit einbezogen werden. Anhand der Rechtsform kann das Unternehmen die Haftung der Gesellschafter festlegen (Vgl. Singler, 2016, S. 82). In Österreich gibt es verschiedenste Rechtsformen, die sich beispielsweise in der Haftung und/oder Stammkapital unterscheiden. Bei einigen Rechtsformen ist eine unbeschränkte Haftung aller Gesellschafter mit dem gesamten Privatvermögen angesetzt und die Gründung erfolgt immer mit mindestens zwei Personen; dies trifft zum Beispiel bei einer Offenen Gesellschaft (OG) und bei einer Gesellschaft nach bürgerlichem Recht (GesbR) zu. Bei einer Gründung einer Aktiengesellschaft (AG) oder einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) ist nur eine Person notwendig und diese Person haftet auch nur beschränkt mit der Stammkapitaleinlage. Die Stammkapitaleinlage bei einer OG oder auch bei einer GesbR benötigt kein Mindestkapital. Bei einer GmbH ist die Stammkapitaleinlage auf 35.000 € festgesetzt und ist durch die Gesellschafter aufzubringen. Bei einer AG beträgt das Grundkapital mindestens 70.000 € und ist durch Zeichnung der Aktien durch die Gesellschafter (Aktionäre) aufzubringen. Darüber hinaus haften die Aktionäre aber nicht für die Verbindlichkeiten der AG (Vgl. Universität Graz, 2020).

2.4.4 Unternehmerteam

In diesem Teil des Businessplans wird auf das Unternehmerteam und das dazugehörige Management eingegangen. Die Struktur vom gesamten Unternehmen und die daraus resultierende Unternehmensorganisation, welche neben der Geschäftsidee einen nahezu gleich hohen Stellenwert hat, ist für den Businessplan und die Ausarbeitung des Konzeptes von der Geschäftsidee wesentlich. Dies liegt daran, dass beispielsweise Investoren mit Hilfe der Unternehmensorganisation einen Einblick in die Fähigkeiten und Qualifikationen des Managements und auch der Mitarbeiter erhalten und damit abschätzen können, inwieweit das Vorhaben in die Realität umgesetzt werden kann.

Damit ist das Unternehmerteam ein entscheidender Erfolgsfaktor für die unternehmerische Tätigkeit und sollte in diesem Teilbereich des Geschäftsplans ausgewiesen werden. Entscheidend ist hier, welche Soft Skills (sämtliche Eigenschaften und ergänzende Fähigkeiten sowie Qualifikationen) im Unternehmerteam vorhanden sind, um die entsprechenden Aufgaben im Unternehmen ausführen zu können. Zusätzlich ist es von Vorteil, auch gegenüber den Investoren, dass noch mögliche Schulungsmaßnahmen zur Weiterbildung der Mitarbeiter aufgezeigt werden (Vgl. Nagl, 2018, S. 43f) (Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, 2019).

Notwenige Soft Skills für das Unternehmerteam sind (Nagl, 2018, S. 43):

- „fachliches und unternehmerisches Know-how -> unternehmerische Erfahrung“
- „soziale Kompetenz -> Teamfähigkeit“
- „Kommunikations- und Führungsfähigkeit -> Delegation“
- „Branchen- und Marktkenntnisse -> Sensibilität: Branchenverständnis“
- „„Networking“ -> Beziehungsmanagement“
- „Visionskraft -> Motivation“

2.4.5 Kunden und Märkte

In diesem Punkt wird ein Einblick in die Wettbewerbswelt mit Kunden und Konkurrenten gegeben (Vgl. Singler, 2016, S. 14). Hierzu sollten Markt und Branchendaten hinzugezogen und klar aufgezeigt werden, wie die Idee auf dem Markt Bestand haben kann. Nur mit Kunden, die als Abnehmer in dem Produkt oder der Dienstleistung einen großen Nutzen sehen, wird das Vorhaben einen wirtschaftlichen Erfolg haben (Vgl. Singler, 2016, S. 52).

Zur Identifizierung, ob die Idee in der Branche bestand hat, wird meist eine Branchenstrukturanalyse durchgeführt. Die Branchenstrukturanalyse ist unter dem Begriff „Five-Forces-Modell“ bekannt und wurde von Michael E. Porter entwickelt. In dieser Analyse werden die wichtigen Akteure im Markt hinsichtlich der Beeinflussung auf das eigene Unternehmen analysiert und definiert. Im Five-Forces-Modell wird die Attraktivität einer Branche anhand von fünf Wettbewerbsaspekten bestimmt (Vgl. GS Lexikon, 2020).

Nach Porter werden die folgenden fünf Wettbewerbsaspekte berücksichtigt:

1. Brancheninterne Wettbewerber (Rivalität)
2. Potentielle, neue Konkurrenten (Bedrohung)
3. Lieferanten (Verhandlungsmacht)
4. Kunden, Abnehmer (Verhandlungsmacht)
5. Substitute, Ersatzprodukte (Bedrohung)

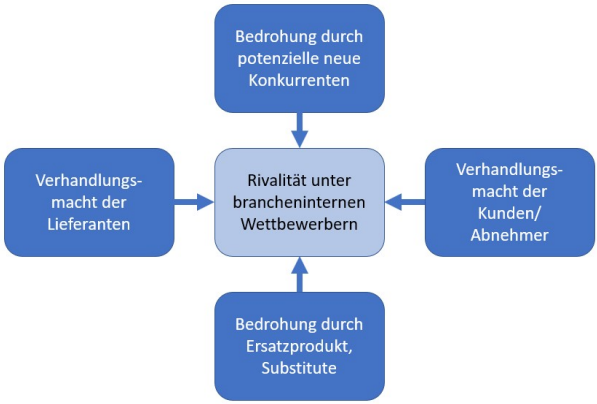

Abbildung 1: Five-Forces-Modell (i. A. a. Porter)

Es können mit Hilfe des Five-Forces-Modells die Triebkräfte des Wettbewerbs aufgezeigt werden. Wenn die Rivalität unter den brancheninternen Wettbewerbern hoch ist, ist meist ein gering wachsender oder gar rückläufiger Markt zu erkennen. Dabei erhöht sich der Druck auf die Gewinnmargen, was wiederum Auswirkungen auf die Profitabilität der Unternehmen im Wettbewerb hat. Die Rivalität zwischen den Wettbewerbern wird immer dann höher, wenn die Anbieter unterschiedliche Strategien verfolgen, die Marktaustrittsbarrieren hoch sind oder die Anzahl an Wettbewerbern steigt. Meist sind aber nur die Wettbewerber ausschlaggebend, die in Größe und Marktmacht vergleichbar sind (Vgl. Nagl, 2018, S. 10).

Bei der „Bedrohung durch potenzielle neue Konkurrenten“ ist eine Steigerung des Wettbewerb-Drucks auf die im entsprechenden Markt vorhandenen Anbieter immer dann gegeben, wenn die Eintrittsbarrieren zu niedrig sind und die neuen Anbieter viel zu einfach in den Markt eintreten können. Die Bedrohung der Wettbewerber hat demgemäß eine direkte Abhängigkeit von den Markteintrittsbarrieren (Vgl. Nagl, 2018, S. 10f).

Lieferanten haben eine hohe Verhandlungsmacht, wenn es beispielsweise in dem Marktsegment wenige Lieferanten gibt, denn dann können sie den Preis der entsprechenden Unternehmensleistungen beherrschen und überhöhen (Vgl. Nagl, 2018, S. 11).

Die „Verhandlungsmacht der Kunden“ oder auch Abnehmer wird größer, wenn das Marktsegment einen hohen Konzentrationsgrad aufweist und die Kunden große Mengen einkaufen. Die Verhandlungsposition kann auch dann verstärkt werden, wenn die Kunden das zu beziehende Produkt problemlos ersetzen können (Vgl. Nagl, 2018, S. 11).

Durch preiswertere oder leistungsstärkere Ersatzprodukte oder auch Ersatzdienstleistungen, welche einen zentralen Teil des Marktvolumens an sich ziehen können, können zu einer „Bedrohung durch Ersatzprodukte, Substitute“ führen (Vgl. Nagl, 2018, S. 12).

Grundsätzlich sollte diese Marktanalyse gründlich durchgeführt werden. Nur mit einer Marktanalyse wird sichtbar, ob die innovative neue Idee auf dem Markt und bei den Kunden Anklang finden wird. Sie wird auch einige Fragen beantworten können: Existiert die Idee zuvor schon auf dem Markt? Ist die Konkurrenz größer oder kleiner? Wie groß sind die Erfolgschancen? Je detaillierter die Analyse des Marktes wird, desto begründeter sind die Entscheidungen und umso überzeugender wird der Businessplan (Vgl. Gründer und Selbstständige, 2019).

2.4.6 Marketing und Vertrieb

Nach der Marktanalyse ist es entscheidend, die richtige Marktstrategie zu wählen und zu klären, wie der Vertrieb am besten im Unternehmen etabliert wird. Im Buch „Der Businessplan“ (Nagl, 2018, S. 27) wird geschrieben, dass Marketing „die Planung, Koordination und das Controlling aller auf die aktuellen und potenziellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten mit dem Ziel, die Kunden langfristig zu begeistern“ ist. Das Marketing sollte als ein praktiziertes Konzept im ganzen Unternehmen betrachtet werden und die Auswahl der Marketinginstrumente treffen, die zum Einsatz kommen können. Durch die 4 P´s des Marketing-Mix kann ein Orientierungsrahmen geschaffen werden.

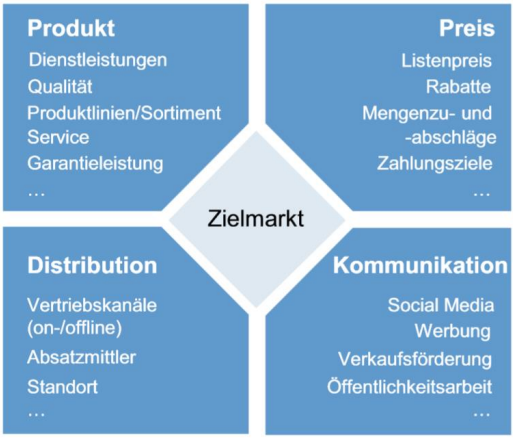

Abbildung 2: Marketinginstrumente (Nagl, 2018, S. 28)

Die 4 P´s sind in der Abbildung 2 auf Deutsch wiedergegeben. Die englischen Begriffe dazu zeigen die 4P´s auf (Nagl, 2018, S. 28):

- „Product (Produkt- und Leistungspolitik)“
- „Price (Preis- und Konditionenpolitik)“
- „Placement (Distributions-/Vertriebspolitik)“
- „Promotion (Kommunikationspolitik)“

Im Marketing und Vertrieb sollte der Schwerpunkt auf die 4 P´s (auch Angebot, Preis, Vertrieb und Werbung genannt) gelegt werden. Im Angebot wird dargestellt, welchen Nutzen das Produkt oder die Dienstleistung für den Kunden haben soll. Beim Preis sollte erklärt werden, welche Preisstrategie verfolgt werden soll und wie das Preis-Leistungsverhältnis aussieht. Im Bereich Vertrieb muss klargestellt werden, welche Kosten durch den Vertrieb anfallen und welche Absatzgrößen, Zeiträume, Zielgebiete ausgesteuert werden sollen. Es müssen Werbemaßnahmen geplant werden, da dann im Marketing das Angebot, der Preis, der Vertrieb und die Werbung aufeinander abgestimmt werden müssen. Die Werbung ist eins der wichtigsten Mittel, um das Produkt auf den Markt und an den Kunden zu akquirieren (Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, 2019).

Generell ist für dieses Kapitel zu resümieren, dass sich in niedergeschriebener Form Gedanken über die Markteintrittsstrategie und die konkreten Werbe- und Vertriebsüberlegungen gemacht werden sollte. Der Teil ist ein zentraler Bestandteil des Businessplans. Hilfreich für dieses Kapitel ist auch, die Markt- und Konkurrenzanalyse aus dem vorherigen Kapitel einfließen zu lassen (Vgl. Singler, 2016, S. 14 & 61).

2.4.7 Realisierungsfahrplan

Der Realisierungsfahrplan, auch Umsetzungsplan genannt, ist eine Umsetzungsanleitung für das Gründervorhaben. Es ist ein zu erstellender Zeitplan mit den notwendigen Aufgaben, um die Geschäftsidee verwirklichen zu können. Mit dem daraus resultierenden, kritischen Pfad kann anhand des Realisierungsfahrplans auch aufgezeigt werden, welche Aktivitäten kritisch und daher mit Risiko behaftet sind. Der „Kritische Pfad“ zeigt Aktivitäten auf, die in der Regel sequenziell ablaufen und die meist mehr Zeit beanspruchen. Daher kann deren Verzögerung auch das Gesamtprojekt in Verzug bringen. Das heißt, der Realisierungsfahrplan zeigt dem Gründer und auch den Kapitalgebern im Vorfeld die Zusammenhänge der Existenzgründung auf und veranschaulicht mögliche Auswirkungen (Vgl. Herzberg, 2010, S. 91) (Vgl. selbststaendigkeit.de, 2020).

Zur Erstellung des Realisierungsfahrplans muss als erstes festgelegt werden, welcher Planungshorizont verwendet werden soll. Meist liegt der Zeitraum zwischen drei bis fünf Jahren. Als zweites sollten Meilensteine festgelegt werden. Meilensteine stellen Etappenziele für das definierte Gesamtziel dar. Nur durch das Erreichen der einzelnen geplanten Meilensteine ist es möglich, das gesamte Unternehmensziel zu erreichen. Umso größer das Unternehmensziel ist, umso mehr wird die Komplexität des Gesamtziels durch das Definieren und Planen von Meilensteinen reduziert. Bei der Erreichung der einzelnen Meilensteine sollte jedoch nie das große Ganze aus den Augen verloren gehen, denn die einzelnen Meilensteine sollen zur Erfüllung des Unternehmenszieles dienen. Die definierten Meilensteine ergeben einen geplanten Weg mit zeitlicher Abfolge von Aktivitäten, die umgesetzt werden müssen, um das Gesamtziel zu erreichen (Vgl. selbststaendigkeit.de, 2020).

2.4.8 Chancen und Risiken

Als vorletzten Abschnitt im Businessplan wird auf die Risikoanalyse eingegangen. Für jede Produktentwicklung oder auch Unternehmensgründung gibt es mögliche Risiken und Chancen. Die wesentlichen Risiken für die Ideenumsetzung sollten analysiert und finanziell dargestellt werden. Laut dem (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, 2019) sollten die drei größten Chancen und die drei wesentlichsten Probleme aufgezeigt werden. Die Chancen können die Entwicklung der Idee positiv beeinflussen und die Probleme sollten aufgelistet werden, um frühzeitig einer negativen Beeinflussung der Ideenumsetzung entgegen wirken zu können.

Mit Hilfe einer SWOT-Analyse können die Stärken, Schwächen sowie Chancen und Risiken im Gründungsumfeld ermittelt werden. SWOT steht im Englischen für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken) und dient zur strategischen Planung. Durch die einfache und flexible Methode wird ermöglicht, einen ersten Schritt für die Unternehmensplanung zu fixieren, denn durch die Unternehmensanalyse und der Markt- und Umfeldanalyse werden die wesentlichen Merkmale identifiziert (Vgl. Dr. Fleig, 2018).

Die Merkmale werden genutzt, um eine ganzheitliche Strategie für die Ausrichtung der Unternehmensstruktur und der Entwicklung der Geschäftsprozesse abzuleiten. Die Ableitung erfolgt durch die Kombination der internen Analyse (Unternehmensanalyse) mit Stärken und Schwächen und der externen Analyse (Markt- und Umfeldanalyse) mit Chancen und Risiken. Die Stärken und Schwächen sind beurteilbar, sobald sie in den Vergleich mit den Wettbewerbern gestellt werden (Vgl. Romeike, 2018, S. 84).

Zur Durchführung der SWOT-Analyse muss sich klar gemacht werden, wie die Stärken eingesetzt werden können, um die Chancen gut zu nutzen und die Risiken zu reduzieren. Des Weiteren ist es wichtig, an den Schwächen zu arbeiten und diese zu reduzieren, um die Chancen nutzen zu können und Risiken weitestgehend zu vermeiden (Vgl. Romeike, 2018, S. 85).

Nach der Recherche werden die Merkmale in einer SWOT-Matrix zusammengefasst, diese wird auf der nachfolgenden Seite dargestellt.

Stärken - Strengths	Schwächen - Weaknesses
• Auflistung der Stärken des Unternehmens im Vergleich zu den Wettbewerbern	• Auflistung der Schwächen des Unternehmens im Vergleich zu den Wettbewerbern
Chancen - Opportunities	**Risiken - Threats**
• Auflistung der Chancen, die sich im Markt und Umfeld zeigen	• Auflistung der Risiken, die sich im Markt und Umfeld zeigen

Abbildung 3: SWOT-Matrix (Vgl. Dr. Fleig, 2018)

Die SWOT-Matrix stellt die Zusammenhänge zwischen Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken dar. Durch die Sichtbarkeit der Merkmale von Unternehmen und Umfeld können Verbindungen aufgezeigt werden, die es ermöglichen, allgemeine Stoßrichtungen für eine Strategieplanung des Unternehmens aufzuzeigen (Vgl. Dr. Fleig, 2018).

		Interne Analyse	
		Stärken	Schwächen
Externe Analyse	Chancen	Strategie „AUSBAUEN“	Strategie „AUFHOLEN“
	Risiken	Strategie „ABSICHERN“	Strategie „VERMEIDEN“

Abbildung 4: Beziehungen in der SWOT-Matrix (Vgl. Dr. Fleig, 2018)

In der obigen Abbildung sind die Stoßrichtungen angegeben. Es gibt vier mögliche Stoßrichtungen: Ausbauen, Aufholen, Absichern, Vermeiden. Eine Strategie ist das Ausbauen von Chancen durch die Nutzung der eigenen Stärken. Eine andere Strategie ist, die Schwächen zu verbessern und mittels der Chancen im Markt aufzuholen. Die dritte Strategie ist das Absichern von Risiken durch Anwendung der identifizierten Stärken. Als letzte Strategie gibt es das Vermeiden von Aktivitäten, die das Unternehmen schädigen könnten. Es ent-

stehen Gefahren, wenn die eigenen Schwächen mit den erkannten Risiken aufeinandertreffen. Das Unternehmen sollte bestmöglich durch Planung von Maßnahmen geschützt werden.

2.4.9 Finanzplanung

Die Finanzplanung rundet als letztes Kapitel den Businessplan mit einer detaillierten Kostenaufstellung für das entsprechende Vorhaben ab. Zuvor ist das Produkt bzw. ist die Dienstleistung ausführlich beschrieben sowie der zugehörige Markt und die entsprechenden Wettbewerber im Markt analysiert worden. Anschließend wurden sich Gedanken über Marketing und Vertrieb gemacht. Des Weiteren ist das Unternehmen dargestellt und über den Firmennamen und die Rechtsform nachgedacht worden. Zusätzlich wurde das Unternehmerteam beschrieben und deren Qualifikationen aufgezeigt. Die Chancen und Risiken zu der Geschäftsidee wurden auch bereits analysiert und abgewogen. Damit ist die qualitative Unternehmensplanung abgeschlossen und es folgt der quantitative Unternehmensplan, der Finanzplan und die Finanzierung.

Bei der Erstellung des Finanzplans und der Finanzierung sollten nun auch, wie in den bisherigen Kapiteln, die drei bis fünf Jahre abgebildet werden. Vor allem ist es wichtig, das erste Jahr in Monatsscheiben herunterzubrechen, um detailliert planen zu können, da das erste Jahr für eine neue Unternehmensgründung das schwierigste Jahr ist (Vgl. Pöchtrager & Wagner, 2018, S. 99).

Die Zielsetzung der Finanzplanung ist es, in der langfristigen Perspektive ein strukturelles Gleichgewicht der Kapitalaufbringung und der Kapitalverwendung zu sichern. Bei kurzfristiger Betrachtung geht es bei der Finanzplanung um das Gleichgewicht zwischen Ein- und Auszahlungen; hierdurch soll die Liquidität des Unternehmens gesichert werden (Vgl. Schmalfuß, 2019).

Die Finanzplanung ist ein leistungsstarkes Steuerungsinstrument und besteht aus einer Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) sowie einer Bilanz und einer Liquiditätsplanung für die ersten drei bis fünf Jahre. Die Finanzplanung wird als Steuerungsinstrument bezeichnet, da es zur regelmäßigen Unternehmensüberprüfung verwendet werden kann. Dadurch ist es möglich, schnell auf Veränderungen und auf Schwierigkeiten zu reagieren. Des Weiteren kann die quantitative Unternehmensplanung in verschiedene Einzelpläne unterteilt werden: Absatz- und Preisplan, Produktionsplan, Beschaffungsplan, Personalplan und Investitionsplan. Aus diesen Einzelplänen kann die Finanzplanung erstellt werden und daraus wiederum die Kennzahlensysteme, wie beispielsweise allgemeine Kennzahlen zur Unternehmenssteuerung und Unternehmensbeurteilung im Branchenvergleich (Vgl. Nagl, 2018, S. 53).

Die GuV, auch Erfolgsplanung genannt, ist zeitraumbezogen (Jahresaufnahme) und weist die Gewinne bzw. Verluste aus. Der entstehende Saldo zeigt auf, wie erfolgreich das Unternehmen war. Die Bilanz hingegen ist stichtagsbezogen (Momentaufnahme) und zeigt die

Vermögenslage des Unternehmens nach Mittelbeschaffung (Aktivseite) und Mittelverwendung (Passivseite) auf. Die Liquiditätsplanung stellt die verfügbaren Geldmittel und die Auszahlungen gegenüber. Bei der Gegenüberstellung der Ein- und Auszahlungen ergeben sich Über- oder Unterdeckungen, die den Finanzierungsbedarf ausweisen. Es kann durch die Liquiditätsplanung eine drohende Insolvenz dargestellt werden, denn ohne Deckung kann es sein, dass das Unternehmen nicht fortgeführt werden kann. Es gibt zwei Steuerungsmöglichkeiten (Unterdeckung, Überdeckung) der Finanzdisposition zur Sicherstellung einer optimalen Liquidität. Für die Unterdeckung können Kreditstreckung, Kreditverlängerung oder Eigenkapitalerhöhung, aber auch Desinvestition von Finanzanlagen hilfreich sein. Bei einer Überdeckung ist es möglich, eine vorzeitige Kredittilgung durchzuführen, das Eigenkapital zu vermindern oder weitere Finanzanlagen zu erwerben. Grundsätzlich sollten alle drei Finanzplanungen gemeinsam betrachtet werden, da sie als Controlling Prozess zur Planung, Steuerung und Kontrolle des Unternehmens verwendet werden können (Vgl. Schmalfuß, 2019) (Vgl. Nagl, 2018, S. 54).

Zur Verdeutlichung von allgemeinen Kennzahlen, sind im Folgenden ein paar wesentliche Kennzahlen zur Unternehmensbeurteilung aufgelistet und kurz erläutert.

Kennzahlen:

- **Eigenkapitalrentabilität** = $\frac{Gewinn}{Eigenkapital}$ x100 (ca. 20% ist gut)

  Die Eigenkapitalrentabilität gibt an, „[…] wie hoch sich das vom Kapitalgeber investierte Kapital innerhalb einer Rechnungsperiode verzinst hat“ (Schmalfuß, 2019, S. 25, Teil II).

- **Gesamtkapitalrendite** = $\frac{(\text{Gewinn+Fremdkapitalzinsen})}{\text{Gesamtkapital}}$ x 100

  „Die Gesamtkapitalrendite gibt an, wie effizient der Kapitaleinsatz eines Investitionsvorhabens innerhalb einer Abrechnungsperiode war“ (Schmalfuß, 2019, S. 26, Teil II).

- **Umsatzrentabilität** = $\frac{(\text{Gewinn+Fremdkapitalzinsen})}{\text{Umsatz}}$ x 100

  Die Umsatzrentabilität gibt an, „[…] wie viel Prozent des Umsatzes einem Unternehmen im betrachteten Zeitraum an Gewinn verblieben ist. Eine Umsatzrendite von 5,7% entspricht einem Gewinn von 5,7 Cent je Euro Umsatz plus Fremdkapitalzinsen.“ (Schmalfuß, 2019, S. 27, Teil II).

- **Return on Investment** = $\text{Umsatzrentabilität} * \text{Kapitalumschlagshäufigkeit}$

  Der Return on Investment (ROI) zeigt auf, inwieweit sich die Umsatzrendite oder die Kapitalumschlagshäufigkeit verschlechtert hat. Mittels der Kapitalumschlagshäufigkeit kann der ROI leichter verbessert werden als mit der Umsatzrentabilität, denn diese wird durch die Marktgegebenheiten beeinflusst. Grundsätzlich ist es wichtig, dass das eingesetzte Kapital einen Rückfluss erwirtschaftet (Vgl. Schmalfuß, 2019, S. 28, Teil II).

- **Kapitalumschlagshäufigkeit in Tagen** = $\frac{360}{\text{Kapitalumschlagshäufigkeit}}$

  Kapitalumschlagshäufigkeit = $\frac{\text{Umsatz}}{\text{Gesamtkapital}}$

  „Die Kapitalumschlagshäufigkeit gibt an, wie oft das Kapital über die Umsatzerlöse zurückgeflossen ist. Je rascher der Umschlagsprozess vor sich geht, desto geringer ist der erforderliche Kapitaleinsatz, da in kürzeren Abständen immer wieder Kapital vom Markt zurückfließt. Bei einer hohen Kapitalumschlagshäufigkeit ist es deshalb möglich mit einem verhältnismäßig niedrigen Kapitaleinsatz […] zu einer entsprechend hohen Rendite und infolge des raschen Kapitalrückflusses zu einer günstigen Liquidität zu gelangen“ (Schmalfuß, 2019, S. 29, Teil II).

- **Debitorenumschlag** = $\frac{(\text{Umsatzerlöse+MwSt.})}{\text{Ø Forderungen aus Lieferungen und Leistungen}}$

  „Der Debitorenumschlag gib das Verhältnis der Umsatzerlöse zum durchschnittlichen Debitorenbestand an. Ein Rückgang dieser Kennzahl im Zeitreihenvergleich,

wäre negativ zu werten, da die Kapitalbindung in den Forderungen damit zunimmt“ (Schmalfuß, 2019, S. 30, Teil II).

- **Kundenziel = Debitorenlaufzeit =** $\frac{360}{\text{Debitorenumschlag}}$

  „Als Zahlungsziel bezeichnet man die Zahlungsfrist, die ein Unternehmen seinen Kunden einräumt“ (Schmalfuß, 2019, S. 31, Teil II). Für monatliche Betrachtungen dieser Kennzahl sollten die durchschnittlichen Forderungen und Umsatzerlöse der letzten 12 Monate genutzt werden. Bei dieser Kennzahl stellt sich die Frage: Wann zahlt ein Kunde seine Rechnung? Wenn der Kunde zu spät zahlt, wirkt sich das negativ auf Cash-Flow und Eigenkapitalquote aus.

- **Kreditorenumschlag** = $\frac{(\text{Materialaufwand+MwSt.})}{\text{Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen}}$

  „Der Kreditorenumschlag gibt Aufschluss über das Zahlungsverhalten der eigenen Unternehmung“ (Schmalfuß, 2019, S. 32, Teil II). Diese Kennzahl ist ein Indikator dahingehend, ob das Unternehmen selbst Zahlungsschwierigkeiten hat oder aber die langen Zahlungsziele ausgenutzt werden (Vgl. Schmalfuß, 2019, S. 32, Teil II).

- **Lieferantenziel = Kreditorenlaufzeit =** $\frac{360}{\text{Kreditorenumschlag}}$

  Die Kreditorenlaufzeit gibt an, wie lange Kredite von den Lieferanten beansprucht werden. Die Lieferanten, die ein langes Lieferantenziel aufzeigen, könnten Liquiditätsschwierigkeiten haben (Vgl. Schmalfuß, 2019, S. 33, Teil II).

- **Eigenkapitalquote** = $\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Bilanzsumme}}$ x100 (ca. >30% ist gut)

  Die Eigenkapitalquote gibt „[…] den Anteil des wirtschaftlichen Eigenkapitals an der bereinigten Bilanzsumme eines Unternehmens an […]“ (Schmalfuß, 2019, S. 36, Teil II).

- **Langfristiger Kapitalanteil** = $\frac{\text{Langfristiges Kapital}}{\text{Bilanzsumme}}$ x100

  Langfristiges Kapital setzt sich aus Eigenkapital, 50% Rückstellungen und langfristige Verbindlichkeiten zusammen. Ein langfristiges Kapital ist sehr wertvoll, weil es langfristig zur Verfügung steht (Vgl. Schmalfuß, 2019, S. 37, Teil II).

Deckungsrelationen 1-3 (Goldene Bilanzregel 1-3)

- **Anlagendeckung 1 =** $\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Anlagevermögen}}$ x100 (ca. 70-100% ist gut)

  Der Anlagendeckungsgrad 1 gibt an, „[…] inwieweit das Anlagevermögen durch das Eigenkapital gedeckt ist. Langfristiges Vermögen soll auch langfristig finanziert sein“ (Schmalfuß, 2019, S. 38, Teil II).

- **Anlagendeckung 2** = $\frac{\text{Langfristiges Kapital}}{\text{Anlagevermögen}}$ x100 (ca. 110-150% ist gut)

  Der Anlagendeckungsgrad 2 gibt an, „[…] inwieweit das Anlagevermögen durch das langfristige Kapital (Eigenkapital + langfristiges Fremdkapital) gedeckt ist. Langfristiges Vermögen soll auch langfristig finanziert sein“ (Schmalfuß, 2019, S. 39, Teil II).

- **Anlagendeckung 3** = $\frac{\text{Langfristiges Kapital}}{\text{Anlagevermögen+Vorräte}}$ x100 (ca. >100% ist gut)

  Der Anlagendeckungsgrad 3 gibt an, „[…] inwieweit das Anlagevermögen und die Vorräte durch das Eigenkapital und das langfristige Fremdkapital finanziert werden können“ (Schmalfuß, 2019, S. 40, Teil II).

Liquiditätsrelationen 1-3

- **Liquidität 1. Grades** = $\frac{\text{Flüssige Mittel}}{\text{Kurzfristige Verbindlichkeiten}}$ x100 (ca. 10-30% ist gut)

  Die Liquidität 1. Grades bewertet, wie gut die Zahlungsfähigkeit eines Unternehmens ist (Vgl. Schmalfuß, 2019, S. 42, Teil II).

- **Liquidität 2. Grades** = $\frac{\text{Flüssige Mittel+Forderungen aus L+L}}{\text{Kurzfristige Verbindlichkeiten}}$ x100 (ca. 100-120% ist gut)

  „Die Liquidität 2. Grades gibt an, inwieweit die Forderungen und flüssigen Mittel die kurzfristigen Verbindlichkeiten decken“ (Unter 100% könnte ein Hinweis auf einen zu hohen Lagerbestand sein) (Schmalfuß, 2019, S. 43, Teil II).

- **Liquidität 3. Grades** = $\frac{\text{Umlaufvermögen}}{\text{Kurzfristige Verbindlichkeiten}}$ x100 (ca. >120% ist gut)

  „Die Liquidität 3. Grades gibt an, wie die Preisgestaltung des Unternehmens aussieht. „Liegt sie unter 120%, kann es bei der Preisgestaltung bzw. beim Absatz Probleme geben. Liegt sie deutlich über 120%, könnten im Lager zu viele Produkte liegen, die das Kapital binden“ (Schmalfuß, 2019, S. 44, Teil II).

3 Ausgangssituation der Kinderbetreuung

Nach dem theoretischen Teil, der die Grundlagen des Businessplans erläutert hat, wird nun die Ausgangssituation der Kinderbetreuung in Österreich analysiert. Diese Analyse ist ein Startpunkt für den zu erstellenden Businessplan. Es wird ein Businessplan für einen technisch-orientierten Kinderhort erstellt. Dabei ist es auch von Vorteil eine Erklärung hinsichtlich Kinderbetreuung mit technischer Orientierung zu beschreiben, denn die technische Vertiefungsrichtung des Kinderhortes ist der wesentliche Aspekt, um die Kinderbetreuungseinrichtung attraktiv werden zu lassen. Des Weiteren ist es bedeutungsvoll, sich bereits Gedanken über den geeigneten Kinderbetreuungsstandort zu machen.

3.1 Kinderbetreuung in Österreich

Grundsätzlich wird in Österreich die außerfamiliäre Kinderbetreuung für alle Altersgruppen zunehmend bedeutender. Die Kinderbetreuungseinrichtungen sollen den Eltern einerseits eine Entlastung und andererseits eine Chance in der Arbeitswelt geben sowie eine unterstützende Wirkung auf die Erziehung der Kinder haben. Des Weiteren können mit der zusätzlichen Kinderbetreuung Lern- und Integrationsverhalten der Kinder gefördert werden (Vgl. Kinder Ratgeber, 2020).

Es gibt unterschiedliche Arten der Kinderbetreuungseinrichtungen. Die drei bekanntesten und wesentlichsten sind Kinderkrippe, Kindergarten und der Kinderhort. Der hauptsächliche Unterschied der Kinderbetreuungseinrichtungen sind die unterschiedlichen Altersgruppen der Kinder.

- Kinderkrippen (0 bis unter 3 Jahre)
- Kindergarten (3 bis unter 6 Jahre)
- Kinderhort (6 bis unter 15 Jahre)

Im weiteren Verlauf wird auf die Kinderbetreuungseinrichtung „Kinderhort“ näher eingegangen. Der praktische Teil der Masterarbeit befasst sich mit der Erstellung eines Businessplans, mit der Geschäftsidee einen technisch-orientierten Kinderhort zu gründen. Daher ist der Kinderhort der Hauptaspekt der hier analysiert werden soll. Für die Kinderhortgründung ist eine Analyse hinsichtlich der Gruppengrößen und der möglichen Fördermittel vom österreichischen Bundesland nötig. Zusätzlich weist die Geschäftsidee aus, dass sie Kindern eine technische Orientierung vermitteln soll. Dies ist für Kinder im Alter von 6 bis 15 Jahren bereits sinnvoll, da das Gelernte im späteren Leben (Schule, Studium, Berufsleben) als Grundlagenwissen und -erfahrung dienen kann. Daher soll es ein Kinderhort werden, der die Kinder fördert, aber nicht nur dahingehend, dass sie in der Schule hervorragend sind

und soziale Kompetenz erweitern, sondern auch, um beispielsweise eine technische Orientierung einzuschlagen und die heutigen Möglichkeiten an technischen Faktoren kennenzulernen.

Hierzu gehen wir nun auf den Kinderhort näher ein. Falls darüber hinaus Interesse für die anderen Kinderbetreuungseinrichtungen besteht, kann dies in der erstellten Forschungsarbeit (Schwarzkopf, 2020) nachgeschlagen werden.

3.1.1 Gruppen im Kinderhort

Ein Kinderhort besteht aus mehreren Hortgruppen und beaufsichtigt und betreut tagsüber ausschließlich Schulkinder im Pflichtschulalter außerhalb des Schulbetriebs. Die Kinderhorte ermöglichen es den Eltern, ihre Kinder in einer guten Obhut zu wissen. In der Einrichtung können die Kinder Hausaufgaben machen, ein Mittagessen mit gleichaltrigen Kindern genießen, die sozialen Kompetenzen erweitern und sich gemeinsam für sportliche Aktivitäten begeistern oder auch andere Gruppenaktivitäten durchleben.

Die Gruppengröße für einen Hort in Österreich ist Bundesländer abhängig. Die Gruppen können von nur 20 Kindern bis 25 Kindern umfassen, jedoch wird bei der Gruppengröße auch anhand der Qualifikation der Betreuungspersonen unterschieden. In Kärnten beispielsweise sind nur maximal 20 Kinder pro Gruppe erlaubt und es ist vorgeschrieben, dass nur ein Hortpädagoge pro Gruppe verfügbar sein muss. In Oberösterreich hingegen sind zwar 23 Kinder pro Hortgruppe erlaubt, jedoch wird für diese Gruppe eine Personalvorschrift von einer pädagogischen Fachkraft und einer pädagogischen Hilfskraft angegeben. Für Salzburg und das Burgenland sind sogar 25 Kinder pro Gruppe möglich. Zu beachten ist aber, dass die Gruppenbetreuung für Salzburg nicht direkt auf die Anzahl der Kinder festgelegt ist, sondern auf die Anzahl der Gruppen im Kinderhort (Vgl. Oö. KBBG §7, §11 RIS, 2020) (Vgl. K-KBBG §10, §11 RIS, 2020) (Vgl. S. KBBG §19, §26 RIS, 2020).

Anzahl Kinder pro Gruppe	Kinderhort		Betreuungspersonal	
	Min.	Max.	Pädagogische Fachkraft	Pädagogische Hilfskraft
Salzburg	8	25	1x	1x
Oberösterreich	10	23	1x	1x
Kärnten	-	20	1x	-

Tabelle 1: Anzahl Kinder pro Betreuungsgruppe (Vgl. RIS, 2020)

Die Tabelle zeigt die Unterschiede der Hortgruppengrößen und das verpflichtende Betreuungspersonal im Überblick.

3.1.2 Fördermittel für Kinderhort

Für einen Kinderhort in Österreich sind die Fördermittel genauso verschieden, wie die Gruppengrößen oder die Anzahl an Betreuungspersonal. Die Förderungen müssen mit dem jeweiligen Bundesland direkt geklärt werden. Bei manchen Bundesländern sind die Fördermittel im Rechtsinformationssystem des Bundes (RIS) einsehbar, wie beispielsweise in Kärnten oder Oberösterreich. Bei einer Gegenüberstellung dieser beiden Bundesländer ist ein Unterschied bis zu 15.000,00 € für eine Förderung pro Kinderhortgruppe sichtbar. Oberösterreich fördert jede Gruppe in einem Hort mit einem fixen Betrag von 31.831,30 € und Kärnten steuert für die ersten beiden Gruppen je 23.000,00 € und für die jeweiligen weiteren Gruppen nur mehr 16.400,00 € zu. Nur durch formale Antragstellung und genauester Prüfung durch das Bundesland wird eine solche Förderung für einen Kinderhort genehmigt. Die Angaben sind im RIS hinterlegt unter Oberösterreich Kinderbildungs- und Betreuungsgesetz §30 und Kärntner Kinderbildungs- und Betreuungsgesetz §38, §40.

3.2 Kinderbetreuung mit technischer Orientierung

Die Idee, die Kinderbetreuung mit technischer Orientierung auszuüben, besteht darin, dass Kinder die Möglichkeit erhalten sollen einen Einblick in die technische Welt zu erlangen und auch darauf sensibilisiert zu werden. Kinder wollen grundsätzlich neue Dinge sehen und nachmachen. In einem Alter von 6 – 15 Jahren sind die Kinder auch schon so weit, dass sie komplexere Gegebenheiten wahrnehmen und verstehen können. Meist wollen sie es auch gleich selbst ausprobieren. Diese Intuition ist für die technische Bildung hilfreich und daher sollte das Erforschen der heutigen Technik bereits in der Kinderhortbetreuung stattfinden. Die Umsetzung der technischen Orientierung in der Kinderhortbetreuung soll durch Fachpersonal (Ingenieure) aus den technischen Firmen geschehen. Die Ingenieure benötigen keine zusätzliche pädagogische Ausbildung, da die Hortpädagogen zur Unterstützung dabei sein werden. Es soll unterschiedlichste Arbeitsgruppen geben, die sich mit verschiedenen technischen Themen beschäftigen. Diese Arbeitsgruppen werden auf freiwilliger Basis sein und daher auch freiwillige Arbeitsgruppen (FAG´s) genannt. Die FAG´s werden individuell zu den Aufgaben entweder Einzelarbeiten oder Gruppenarbeiten beinhalten. Die Kinder dürfen sich selbstständig nach ihren Interessen eine FAG aussuchen. Es werden Plakate und kurze Erläuterungen von den Ingenieuren mit Unterstützung der Hortpädagogen erstellt, die den Kindern einen Überblick über die möglichen technischen Themenbereiche geben sollen. Nach der Entscheidung der Kinder werden sie den FAG´s zugeordnet. Innerhalb der FAG werden, falls nötig, kleinere Gruppen gebildet, um die Aktivität in der jeweiligen FAG ausführen zu können. Die definierten technischen Aufgaben werden im Anschluss beispielhaft erläutert. Generell gibt es genügend Firmen und Hersteller, die Baukästen für Kinder zur Verfügung stellen, um den Kindern die technischen Gegebenheiten spielerisch beizubringen.

Innerhalb einer FAG wird der Ingenieur den Kindern erst theoretisch das technische Thema begreiflich machen, damit die Kinder die Gegebenheiten kennen lernen und verstehen. Anschließend wird die theoretisch erklärte Aufgabe praktisch, in eigener Initiative, von den Kindern umgesetzt. Es wird weiterhin eine Betreuung durch den Hortpädagogen vorhanden sein und auch Hilfestellung bei Fragen durch den Ingenieur geben.

In der heutigen Zeit wird die Menschheit mit sehr viel Technik unterstützt. Denkt man nur an die Gegebenheiten Zuhause: Licht, Warmwasser, elektrische Rollläden, Fernseher, Mobile Phone, Laptop, Kühlschrank und vieles mehr. Diese Utensilien werden mittlerweile als selbstverständlich erachtet. Jedoch wird beim Benutzen eher selten hinterfragt, wie das eigentlich funktioniert. Die Kinder sollen in den FAG´s durch eigenständiges Erarbeiten unter fachmännischer Anweisung und Beachtung von Sicherheitshinweisen die Antwort auf die Frage „Wie und warum funktioniert das?“ erhalten. Dabei sollen auch die Reaktionsketten identifiziert und die Auswirkungen verstanden werden. Zusätzlich soll auf mögliche Gefahren sowie Probleme aufmerksam gemacht werden.

Für eine bessere Veranschaulichung dieser technischen Orientierung und welche Aufgaben in den FAG´s beispielweise ausgeübt werden könnten, sind im Folgenden in vier Beispielaufgaben veranschaulicht.

Eine Beispielaufgabe ist, eine Lichtquelle zu bauen. Um eine Lichtquelle bauen zu können, werden unterschiedliche Bausteine benötigt: Leuchtdiode (LED - light-emitting diode), Widerstände, Kondensatoren, Platine, Solarzelle sowie Werkzeuge und noch ein paar weitere Utensilien. Eine Solarzelle ist eine neue technische Entwicklung der Menschheit, die den Strombedarf auf der Welt in einem weiteren Umfang mitabdecken soll. Strom wird mittlerweile für fast alles benötigt, um die technischen Gegenstände in Betrieb nehmen zu können (Mobile Phone, Laptop, Kühlschrank, usw.). Für die oben erwähnten Bausteine gibt es von unterschiedlichsten Firmen Baukästen, die all diese Gegenstände beinhalten. Mit diesen Baukästen können Kinder lernen, wie aus Sonnenenergie Strom erzeugt wird und der Strom eine LED zum Leuchten bringt. Die Solarzelle ermöglicht es aus Sonnenenergie Strom zu erzeugen. Mit Hilfe der Platine kann die Lampe angesteuert werden. Daher leuchtet die Lampe, sobald die Sonnenenergie auf die Solarzelle trifft und in Strom umgewandelt wird. Die Kinder sollen anhand dieser Übung erkennen, dass es mehr braucht, als nur einen Lichtschalter im Kinderzimmer, um die Deckenlampe zum Leuchten zu bringen. Die technischen Feinheiten und die genauen Erläuterungen werden die Kinder durch die Ingenieure erhalten.

Eine weitere Beispielaufgabe ist, einen elektronischen Biber mit leuchtenden Augen zu bauen. Hierzu werden ähnliche Bausteine benötigt, wie für die Lichtquelle. Nur wird hierfür keine Solarzelle, sondern eine Batterie verwendet. Die Aufgabe der Kinder ist es auch hier, den Biber selbstständig aus den gegebenen Bausteinen zusammen zu bauen und zu testen, ob er funktionsfähig ist. Die Funktionsfähigkeit dieses Bibers kann anhand der Auflegung eines Fingers festgestellt werden. Der Biber leuchtet mit seinen Augen nur, wenn der

erstellte Schaltkreis mit der Masse, dem Widerstand, des Kindes durch den Finger geschlossen wird. Dabei sollen die Kinder erlernen, dass auch unser Körper ein Widerstand ist. Ein Widerstand auf natürliche Weise. Die Kinder werden Widerstand und Stromfluss kennen lernen, sowie die Zusammenhänge zwischen den Bausteinen verstehen.

Eine dritte Beispielaufgabe ist, einen Fahrraddynamo zu bauen. Dazu wird ein Baukasten mit allen zugehörigen Utensilien gekauft, um einen kleinen elektrischen Generator zu entwickeln. Der elektrische Generator wird während der Fahrt die Stromversorgung der Fahrradbeleuchtung mittels einer Drehbewegung sicherstellen. Die Drehbewegung erzeugt durch die Reibung im Dynamo den Strom, der sodann die Lampe zum Leuchten bringen wird. Die Kinder werden dabei lernen, dass auch Drehbewegungen Energie enthalten, die in unterschiedlicher Weise genutzt werden kann. Die Energie, die ein Mensch auf ein Fahrrad überträgt, wird in eine Drehbewegung der Reifen umgewandelt. Diese Drehbewegung treibt in diesem Beispiel einen Dynamo an, um das Fahrradlicht anzusteuern und damit eine sichere Fahrradtour zu ermöglichen, da ein Radfahrer im Straßenverkehr durch die Fahrradbeleuchtung leichter zu erkennen ist.

Eine letzte Beispielaufgabe ist, einen Roboter zu bauen. Auch hierfür gibt es entsprechende Baukästen, die alle notwendigen Bauteile enthalten, um einen funktionsfähigen Roboter anzufertigen. Der Roboter soll beispielsweise Winken oder sogar die Spielsachen aufräumen können. Insgesamt wird das eine komplexere Aufgabe sein, denn hier müssen die Kinder auch erste Programmierübungen durchführen, damit der Roboter seine Anforderungen ausführen kann. Hierbei wird ein Computer mit einer entsprechenden Programmiersoftware benötigt. Die Kinder werden dabei auch Computer- sowie Programmierkenntnisse erlangen.

Anhand dieser Beispiele wird ersichtlich, wie abhängig die Gesellschaft mittlerweile von der Technik ist. In den Aufgaben bringen die Kinder zwar nur LED´s zum Leuchten, aber im Alltag werden genau die gleichen Bausätze, nur im größeren Umfang, verwendet. Jedes technische Element benötigt Strom. Der Strom ist bereits ein Erzeugnis aus der technischen Entwicklung. Wie oben in den Beispielen aufgezeigt, kann Strom beispielsweise über Sonne (Solaranlage) und durch Reibung (Fahrraddynamo) aber auch durch Wind (Windräder), Wasser (Wasserturbinen) erzeugt werden. Der erzeugte Strom ist für die technische Welt eines der wichtigsten Entdeckungen, um überhaupt etwas in der Technik bewegen zu können. Ohne Strom gäbe es kein Licht im Dunklen, keinen Kühlschrank, Computer, Mobile Phone oder elektrische Zahnbürsten. Ohne Strom wäre auch kein Fernsehen oder Internet möglich, auch die neu entwickelten Elektroautos, die unsere Zukunft beschreiben, können ohne Strom nicht mehr fahren.

Für den technisch-orientierten Kinderhort ist bereits ein erster Beispieltagesablauf aufgezeichnet worden. Hierbei wird ersichtlich, dass die Kinder täglich 1,5h Zeit für die technischen Aktivitäten erhalten. Der Tagesablauf wird zwischen Normalbetrieb und Ferienbetrieb variieren. Die Öffnungszeiten sind dahingehend unterschiedlich.

Der Tagesablauf für den Normalbetrieb könnte, wie in der folgenden Tabelle dargestellt, durchgeführt werden.

Aktivitäten	*Normalbetrieb*	**Uhrzeit**
Freispiel	Ankommen im Hort Freispiel	10:30 – 11:30
Mittagessen (Warmes Essen)	Gemeinsames Mittagessen Mittagskreis	13:30 – 14:30
Hausaufgaben/ Lernzeit	Hilfestellung bei Fragen Ruhige Lernatmosphäre	14:30 – 15:30
Technische Aktivitäten/ Freispiel	FAG´s mit erfahrenen Ingenieuren Selbstständige Beschäftigung	15:30 – 17:00
Aufräumen	Gemeinsames Aufräumen	17:00 – 17:30
Tagesrückblick	Sitzkreis mit Besprechung „Wie war der Tag?“	17:30 – 18:00
1. Abholzeit	Abholzeit der Eltern	18:00 – 18:15
Abendessen (Brotzeit)	Gemeinsames Abendessen	18:00 – 18:30
Gemeinsames Spiel	Abendkreis mit Gruppenspiel	18:30 – 19:15
2. Abholzeit	Abholzeit der Eltern	19:15 – 19:30

Tabelle 2: Tagesablauf im Kinderhort-Normalbetrieb

Im Ferienbetrieb kann mehr Zeit für die technischen Aktivitäten eingeräumt werden. Im nachfolgenden Tagesablauf sind für die FAG´s 2,5 h eingeplant. Für die Ferienzeit können daher auch umfangreichere Aktivitäten gestartet und umgesetzt werden.

Aktivitäten	*Ferienbetrieb*	**Uhrzeit**
Bringzeit	Begrüßung, Freispiel	7:30 – 8:00
Frühstück	Gemeinsames Frühstück	8:00 – 8:30
Lernzeit/ Schulische Aufgaben	Lernen und Üben von schulischen Aufgaben Freispiel	8:30 – 10:30
Technische Aktivitäten/ Freispiel	Ferien FAG´s Selbstständige Beschäftigung	10:30 – 13:00
Aufräumen	Gemeinsames Aufräumen	13:00 – 13:30

Mittagessen (Warmes Essen)	Gemeinsames Mittagessen Mittagskreis	13:30 – 14:30
Entspannung	Gemeinsam entspannen	14:30 – 15:00
Aktivitäten im Freien	Spielplatz, Ballsport	15:00 – 17:00
Aufräumen, Treffen	Gemeinsames Aufräumen, Zusammentreffen	17:00 – 17:30
Tagesrückblick	Sitzkreis mit Besprechung „Wie war der Tag?“	17:30 – 18:00
1. Abholzeit	Abholzeit der Eltern	18:00 – 18:15
Abendessen (Brotzeit)	Gemeinsames Abendessen	18:00 – 18:30
Gemeinsames Spiel	Abendkreis mit Gruppenspiel	18:30 – 19:15
2. Abholzeit	Abholzeit der Eltern	19:15 – 19:30

Tabelle 3: Tagesablauf im Kinderhort-Ferienbetrieb

Während dem Ferienbetrieb können auch andere Kinder an der Kinderhortbetreuung teilnehmen, falls freie Plätze vorhanden sind. Aus diesem Grund ist geplant, generell andere und in sich abgeschlossene technische Aufgaben durchzuführen. Die selbsterarbeiteten, funktionsfähigen Gegenstände können, soweit es möglich ist, nach der Fertigstellung und Erprobung mit nach Hause genommen werden.

3.3 Geeigneter Kinderbetreuungsstandort

Nach der Analyse der Ausgangssituation der Kinderbetreuung in Österreich und das Aufzeigen der Arbeitsweltentwicklung in der vorherigen Forschungsarbeit (Schwarzkopf, 2020), sind einige Aspekte hervorgetreten, die eine eigene Gründung einer Kinderbetreuungseinrichtung erlauben, um einen Start in eine noch bessere Unterstützung der berufstätigen Eltern gewährleisten zu können. Damit aber eine Kinderbetreuungseinrichtung gegründet werden kann, muss zuvor der perfekte Standort ermittelt werden.

Für eine Unternehmensgründung einer Kinderbetreuungseinrichtung muss ein geeigneter Standort ermittelt werden, da die Wahl des Standortes für die Kinderbetreuungseinrichtung erfolgsentscheidend sein kann. Dabei muss geklärt werden, ob die Kinderbetreuungseinrichtung beispielsweise auf öffentliche Verkehrsmittel angewiesen ist oder ob für das Vorhaben Parkplätze benötigt werden. Die Infrastruktur für einen Kinderhort sollte Kurzzeit-Parkplätze für die Eltern sowie eine öffentliche Anbindung für Bus und/oder Bahn sicherstellen. Des Weiteren wäre es vorteilhaft, dass Schulen in direkter Nähe zu den Horten sind, unabhängig ob Grund- oder weiterführende Schulen. Kinder sollten die Möglichkeit haben, direkt in den angrenzenden Hort gehen zu können. Die Eltern vertrauen darauf, dass ihre Kinder nach der Schule gesund und munter in den Kinderbetreuungseinrichtungen ankommen und dort betreut werden, bis die Eltern sie abholen können.

Des Weiteren ist zu ermitteln, ob das Angebot bzw. die Dienstleistung an diesem Standort einen Bedarf im direkten Umfeld findet bzw. wie man die Kaufkraft der potentiellen Kundschaft (Eltern) einschätzen würde. Zudem ist wichtig, die Mitbewerber zu identifizieren, indem geklärt wird, welche und wie viele Mitbewerber es in der Umgebung gibt.

Für den folgenden Businessplan wurde die Stadt Villach in Kärnten für den technisch-orientierten Kinderhort auserkoren. Die Stadt Villach hat zwar bereits 11 Kinderhorte, jedoch gibt es keinen Kinderhort mit technischer Orientierung. Zusätzlich hat Villach einen Technologiepark und vor allem ein großes weltweit agierendes Halbleiterunternehmen. Das Halbleiterunternehmen ist dabei, weiter zu expandieren und neue Arbeitsplätze zu schaffen, weswegen bestimmt neue Familien in die Stadt Villach ziehen werden und Kinder in eine Kinderbetreuungseinrichtungen geben wollen. Das bedeutet, die Nachfrage für Kinderbetreuungsplätze wird steigen und könnten durch den neuen Kinderhort gedeckt werden. Die Firma könnte den Kinderhort auch als einen betrieblichen Kinderhort ansehen, indem das Halbleiterunternehmen für den Hort Sponsoring betreibt und dafür der Hort entsprechend Kinder aus der Firma bevorzugt auswählt. Schließlich soll der Kinderhort die Kinder in die technische Welt einführen und dazu ist das Halbleiterunternehmen ein gutes Beispiel. Allenfalls hat diese Firma auch Labore und Fertigungshallen, durch welche mit gezielten Führungen den Kindern zusätzliche technische Informationen und Gegebenheiten nahegebracht werden könnten.

Ein geeigneter Platz für den Kinderhort könnte der Technologiepark selbst sein. Denn der Park weist noch einige Flächen als Mietflächen aus und hat verschiedenste, technische Firmen auf dem Gelände und die Eltern würden in direkter Nähe arbeiten. Der einzige Nachteil ist, dass der Technologiepark ein bisschen außerhalb der Stadtmitte liegt und damit nicht direkt in der Nähe von einigen Schulen. Aber durch Einigungen mit Busunternehmen und Eltern sowie der technischen Firmen sollte eine Möglichkeit entstehen, die Kinder sicher von der Schule zum Kinderhort zu befördern.

4 Kritische Erfolgsfaktoren in der Kinderbetreuung

Ein kritischer Erfolgsfaktor (KEF) ist eine Eigenschaft in einer Organisation oder eines Unternehmens, der sich auf eine spezifische Aktivität, Verfahren oder Bereich bezieht. Die Organisation oder das Unternehmen ist vom KEF abhängig und daher ist dieser KEF ausschlaggebend dafür, ob das Unternehmen oder die Organisation weiter überleben kann. Der KEF spiegelt die aktuelle Geschäfts- und Zukunftsziele wider und durch ausreichend gute Werte wird sichtbar, ob das Erreichen der Ziele der Organisation oder des Unternehmens ermöglicht werden kann, um erfolgreich im Wettbewerb zu bestehen. Beliebte KEF sind beispielsweise Kommunikation, Qualität, Kostenführerschaft. Es gibt eine Methode zur Bestimmung der kritischen Erfolgsfaktoren. Diese Methode basiert auf einem Informationsbedarfsermittlungsverfahren von Rockart und soll das Management unterstützen, um deren Informationsbedürfnisse zu ermitteln und Indikatoren für die Überwachung zu identifizieren (Vgl. Krcmar, 2015, S. 126f).

Für den technisch-orientierten Kinderhort wurden die kritischen Erfolgsfaktoren: Familienunterstützung, Grundverständnis für und mit technischer Orientierung und soziale Kompetenz definiert.

4.1 Familienunterstützung

Der kritische Erfolgsfaktor Familienunterstützung bezieht sich hauptsächlich auf die Auslastung des Kinderhortes. Ist der Kinderhort vollständig ausgebucht und auch die Öffnungszeiten werden komplett genutzt, hat sich die Geschäftsidee bezahlt gemacht. Hierbei ist eine mögliche Messgröße die Gruppenauslastung. Sind alle Gruppen ganztags voll besetzt, wird der Kinderhort mit seinen Angeboten entsprechend genutzt. Als zweites werden die Familien in den Fokus gestellt. Die Familien bzw. die berufstätigen Eltern oder sogar alleinerziehende Elternteile sollen durch den Kinderhort bestmöglich unterstützt werden. Um die Familienunterstützung auf der Elternseite identifizieren und bewerten zu können, wird ein Fragebogen für die Eltern erstellt. Dieser Fragebogen soll mittels der Auswertung aufzeigen, in welchem Umfang das Kinderhortkonzept den Eltern zu Hilfe kommen kann. Die Verbesserungsvorschläge der Eltern werden aufgenommen und geprüft, in welchem Maß es möglich ist, diese Wünsche bzw. Änderungen im Kinderhortkonzept mitaufnehmen zu können. Mit diesem Vorgehen soll die Möglichkeit in Betracht gezogen werden, dass die Familienunterstützung noch besser gestaltet werden kann.

4.2 Grundverständnis für und mit technischer Orientierung

Ein kritischer Erfolgsfaktor für den technisch-orientierten Kinderhort ist die positive Entwicklung der Kinder im Grundverständnis für und mit technischer Orientierung. Anhand der Aufgaben, die bereits in Kapitel 3.2 aufgezeigt wurden, kann ein Erfolg bei den Kindern gemessen werden. Dadurch kann sichtbar gemacht werden, inwieweit die Kinder Aufgaben selbstständig und ohne große Hilfe bewältigen können. Durch die spielerischen Aktionen sollen die Kinder das Gelernte in die Tat umsetzen und dabei die technischen Sicherheitsvorkehrungen einhalten, ohne vom technischen Fachpersonal (Ingenieur) unterstützt zu werden. Ist dies nach einer Lernphase möglich, ist der Erfolgsfaktor positiv beschieden. Die Kinder erhalten dadurch auch ein bestärktes Gefühl und können stolz auf ihre Arbeit sein.

4.3 Soziale Kompetenz

Die soziale Kompetenz kann in einem Kinderhort auch als kritischer Erfolgsfaktor betrachtet werden. Die Kinder im Kinderhort sollen die Möglichkeit haben, die soziale Kompetenz ausbauen zu können. Dazu müssen die Hortpädagogen den Kindern nahebringen, wie sie miteinander umzugehen haben. Die soziale Kompetenz kann durch gemeinsame Spiele oder einfach durch das Miteinander weiterentwickelt und gefördert werden. Zusätzlich kann der Ingenieur den Kindern zeigen, in welchem Umfang eine Teamarbeit (Gemeinschaftsarbeit) für technische Aufgaben von Vorteil ist. Grundsätzlich bedeutet Teamarbeit, dass am gleichen Strang gezogen und gemeinsame Ziele verfolgt sowie durch die gemeinschaftlichen Diskussionen der Kinder Ideen erzeugt werden. Die Teamarbeit kann auch wiederum durch Spiele, aber auch durch die erwähnten technischen Aufgaben verstärkt werden. Sind die Kinder nach der Lernphase in der Lage, eigenständig Gruppen für eine technische Aufgabe zu gründen und schaffen sie es, gemeinsam die Aufgabe zu lösen, kann auch dieser kritische Erfolgsfaktor positiv bewertet werden.

5 Businessplan: Technisch-orientierter Kinderhort

Hier beginnt der praxisorientierte Teil der Masterarbeit. Es wurden alle notwenigen Bestandteile eines Businessplan ausgearbeitet, die bereits im Theorieteil behandelt wurden. Der Businessplan startet mit einer Zusammenfassung und erläutert anschließend die Geschäftsidee sowie die Dienstleistung dazu. Nachfolgend wird das Unternehmen beleuchtet und das Unternehmerteam vorgestellt. Eine Analyse der Kunden und des entsprechenden Marktes ist auch durchgeführt worden. Zum Marketing und Vertrieb wurden sich auch Gedanken gemacht und ein Realisierungsfahrplan zeigt alle relevanten Meilensteine zur Umsetzung der Geschäftsidee auf. Abschließend wird in dem Praxisteil auf die Finanzplanung eingegangen, die das Kernstück dieser Arbeit ist.

5.1 Zusammenfassung

Der technisch-orientierte Kinderhort mit dem Unternehmensnamen „KiTe“ soll am 05.07.2021 eröffnen. Für das Vorhaben wird ein Vorlauf von knapp eineinhalb Jahre einkalkuliert, dies ist in einem Realisierungsfahrplan dargestellt. Die Zielgruppen sind berufstätige und alleinerziehende Eltern, für die der Kinderhort eine angemessene und sichere Betreuung für ihre Kinder im Alter von 6-15 Jahren mit einem technischen Fokus anbieten soll. Die technische Orientierung wird den Kindern die Möglichkeit eröffnen, sie für die technischen Herausforderungen der heutigen Zeit, wie Mobile Phone und Laptop, aber auch beispielsweise das Internet, zu sensibilisieren. Die Kinder sollen im Kinderhort die Chance erhalten, unter Anleitung und Beaufsichtigung von technischen Experten und den Hortpädagogen, sich eigenständig und spielerisch die Funktionalität der heutigen Technik mit allen Vor- und Nachteilen näherzubringen.

Der Kinderhort wird ganzjährig, bis auf den Zeitraum um Weihnachten und Neujahr, geöffnet sein und die Kinder auch in den Ferien betreuen. Im Ferienbetrieb wird der Kinderhort von 7:30 Uhr bis 19:30 Uhr und im Normalbetrieb während der Schulzeit von 10:30 Uhr bis 19:30 Uhr die Türen offen haben. Für eine Essensverpflegung wird mittels eines Caterers gesorgt. Im Normalbetrieb wird Mittagessen und Abendessen angeboten und im Ferienbetrieb kann zusätzlich ein Frühstück mitgebucht werden. Die Eltern haben für ihre Kinder mit den angebotenen Öffnungszeiten und Mahlzeiten einen sehr flexiblen Betreuungszeitraum. Mit dieser Strategie sollen die berufstätigen und alleinerziehenden Eltern entlastet werden. Natürlich verfolgt der Kinderhort auch die standardmäßigen Aufgaben, wie Hausaufgabenbetreuung, Vorbereitung für den nächsten Schultag, gemeinsames Lernen und die Förderung der Lernfreude sowie die Anregung zur sinnvollen Freizeitgestaltung.

Das Unternehmen trägt den Namen „KiTe“, der für Kinder und Technik steht und soll die technische Orientierung hervorheben. Der technisch-orientierte Kinderhort ist im Bundesland Kärnten in der Stadt Villach geplant. Für die Unternehmensgründung wird die gGmbH (gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung) als Rechtsform gewählt, denn sie unterstützt den gemeinnützigen Zweck des Kinderhortes. Das bedeutet, dass es keine Gewinnausschüttung geben wird, sondern alle verfügbaren Mittel für den gemeinnützigen Zweck, Kinder zu betreuen, verwendet wird. Die Geschäftsidee soll mit der Unterstützung von mindestens einem Sponsor, einem Caterer und einem Busunternehmen umgesetzt werden. Das Busunternehmen wird benötigt, um die Kinder sicher von den Schulen zum Kinderhortstandort zu befördern. Der Kinderhortstandort soll ein Gebäude im Technologiepark von Villach werden. Die meisten Schulen sind im Zentrum von Villach, weswegen ein Bus als Transportmittel notwendig ist.

Das Unternehmerteam besteht aus vier Hortpädagogen, um die Kinderhortkapazität von ca. 80 Kindern decken und die langen Öffnungszeiten gewährleisten zu können. Zusätzlich wird der Gründer, zugleich auch Hortleitung, durch einen Buchhalter für die finanziellen Belange des Hortes unterstützt. Der Unternehmensgründer hat alle Qualifikationen zur Kinderhortgründung, außer den finanziellen Aspekten, da er ein technisches Studium und eine Ausbildung zum Erzieher absolviert hat. Für die weiteren Dienstleistungen, die in einem Kinderhort anfallen, werden ein Hausmeister und eine Reinigungskraft mit unterstützen.

Bei der Wettbewerbsanalyse wurde festgestellt, dass die Rivalität durch die brancheninternen Wettbewerber als gering eingestuft werden kann, obwohl eruiert wurde, dass die konkurrierenden Kinderhorte für die Eltern kostengünstiger sind, als der technisch-orientierte Kinderhort. Insgesamt gibt es in Villach 11 Kinderbetreuungseinrichtungen, die im Wettbewerb zu dem technisch-orientierten Kinderhort stehen. Diese weisen jedoch neben der fehlenden technischen Orientierung kürzere Betreuungszeiten auf oder haben in den Ferien meistens geschlossen.

Die Aufnahme der Geschäftstätigkeit erfordert einen Kredit von 200.000 €, um den Investitionsbedarf zur Eröffnung des Kinderhortes für die kindergerechte Einrichtung, technische Ausstattung und weiteren Investitionsposten decken zu können. Für die gGmbH Gründung sind 35.000 € erforderlich, die vom Gründer als Stammkapitaleinlage zur Verfügung gestellt werden. Für die Betriebszeiten des Kinderhortes ist der Hort auf die Landesbeiträge / Landesförderungen angewiesen., Diese werden allen Kinderbetreuungseinrichtungen seitens des Bundeslandes individuell gezahlt. Als weitere Unterstützung ist ein Sponsoring einer technischen Firma einkalkuliert. Durch das Sponsoring wird der Kinderhort mit seinen Alleinstellungsmerkmalen für die Eltern angemessen bezahlbar. Die Eltern zahlen grundsätzlich pro Betreuungsstunde und erhalten hierdurch eine große Nutzungsflexibilität. In der Finanzplanung wird auf einen Zyklus von knapp sechs Jahren ersichtlich, dass der Kinderhort mit den Unterstützern (technische Firma, Bank, Land, Eltern) eine sehr gute und solide Erfolgschance hat.

5.2 Geschäftsidee

Die Idee zur Gründung eines technisch-orientierten Kinderhortes kam durch den jahrelangen Wunsch, Kinder ausgewogen für die Technik der Zukunft vorzubereiten, wobei die Kinder hierbei einen erheblichen Spaßfaktor erleben sollten. Der Unternehmensgründer selbst hat im Beruf den technischen Weg in vielen Jahren erlebt und daraus gelernt. Währenddessen wurden Kinder im Rahmen von gruppendynamischen Aktivitäten von dem Gründer betreut und gefördert. Jedoch kamen die Kinder immer etwas zu kurz, da es sich nur um zwei Stunden pro Woche handelte. Die junge Generation begeistert sich mittlerweile schon sehr früh für die Technik durch die Nutzung von technischen Geräten wie z.B. einem Mobile Phone oder einem Laptop. Alles dreht sich um das Internet, Informationen, interkulturellem Austausch und technikunterstützte Spiele. Jedoch haben die Eltern meist nicht genügend Zeit, um den Kindern klar zu machen, welche Vor- aber auch Nachteile die neuen Technologien und Möglichkeiten mit sich bringen. Des Weiteren werden mittlerweile Neubauten von Häusern mit neuester Technik ausgestattet: Automatische Lichtsysteme, Belüftungssysteme und selbstbestellende Kühlschränke. Die Kinder nehmen das alles nur noch als selbstverständlich an oder hinterfragen sie die Gegebenheiten vielleicht doch? Diese Kinder, die die Gegebenheiten kennen und verstehen wollen, sollen mit dieser Geschäftsidee gefördert werden. Der technisch-orientierte Kinderhort wird sich auf die Technik von heute und morgen konzentrieren und die Kinder darauf sensibilisieren, welche Vor- und Nachteile es gibt, wie sie zum Beispiel mit privaten Daten umgehen sollten, beziehungsweise welche Technik hinter Datenspeicherung eigentlich steckt. Wie funktionieren die neuen Geräte von heute? Durch praktische Beispiele sollen die Kinder selbst herausfinden und erfahren, wie die technischen Geräte funktionieren, welche unglaubliche Intelligenz in diesen Gerätschaften steckt, wie sie von einem Ingenieur beispielsweise programmiert und gelötet wurden und welche Daten ein Gerät beinhaltet, damit es so funktioniert, wie es funktioniert.

Mittlerweile ist es auch bekannt, dass jüngere Kinder einfacher und schneller lernen, also: Warum sollte man nicht die Kinder im Grundschulalter und in weiterführenden Schulen schon in die Technik einsehen lassen? Durch die frühe Sensibilisierung können die Kinder später vielleicht leichter entscheiden, was sie mal studieren oder in einer Ausbildung erlernen wollen.

Außerdem können durch praktische Beispiele oder auch Labor- und Fertigungsbesuche bei Firmen, die Kinder motiviert werden, in der Schule fürs Leben zu lernen. Sie erfahren früh, für was sie die schulische Ausbildung mal brauchen werden.

Aus persönlichen Umständen des Unternehmensgründers heraus ergab sich der Wunsch, diese neue Richtung der Kinderbetreuung in Villach (Kärnten) zu platzieren. Denn dort ist ein Technologiepark und vor allem ein großes weltweit agierendes Halbleiterunternehmen.

5.3 Beschreibung der Dienstleistung

Die Geschäftsidee ist, wie im vorherigen Kapitel beschrieben, einen technisch-orientierten Kinderhort für Eltern mit Kindern zur Betreuung derer Kinder anzubieten. Das Angebot der Dienstleistung sowie der daraus entstehende Nutzen werden in diesem Kapitel beleuchtet. Als letzter Punkt werden hier noch die Kernfähigkeiten der Geschäftsführung aufgezeigt, um deutlich zu machen, dass diese Geschäftsidee umsetzbar ist.

5.3.1 Angebot

Die Geschäftsidee verfolgt das Angebot einer Tagesbetreuung für Kinder im Alter von 6 – 15 Jahren. Der Kinderhort wird maximal 80 Kinder gleichzeitig betreuen können und ist damit einer der größeren Kinderbetreuungseinrichtungen in Österreich. Hinzu kommt, dass der Kinderhort längere Öffnungszeiten haben wird, als dies bis jetzt in Villach angeboten wird. Auch während der Schulferien wird der Kinderhort offen haben, außer an Weihnachten. Die Betreuungszeiträume und Ferienbetreuungen können von den Eltern frei gebucht werden. Das Highlight dieses Kinderhortes ist die technische Orientierung. Hierbei sollen die Kinder eine Sensibilisierung auf unsere heutige Technik erhalten. Abgerundet wird das Angebot mit gemeinsamen Verpflegungsmöglichkeiten. Im Normalbetrieb wird pro Tag ein Mittagessen und ein Abendessen angeboten. In den Schulferien erhalten die Kinder zusätzlich auch ein Frühstück, wenn dies erwünscht ist. Die Eltern können diese Mahlzeiten zubuchen. Generell wird im Kinderhort auch die Hausaufgabenbetreuung durch bereitstehender Hortpädagogen für Fragen und Hilfestellungen angeboten. Zusätzlich wird geschaut, dass die Lernfreude durch z. B. gemeinsames Lernen gefördert wird und die Vorbereitung für den nächsten Schultag durchgeführt wird. Zu guter Letzt wird natürlich darauf geachtet, dass die Kinder eine aktive Anregung zur sinnvollen Freizeitgestaltung bekommen. Dabei werden im Kinderhort gemeinsame Aktivitäten im Freien gestaltet sowie Feste und Feiern organisiert und durchgeführt. Dadurch wird die Bewegung der Kinder trainiert und ein Gespür für Musik entwickelt, aber auch das soziale Miteinander gefördert.

Allgemein

- Kinder im Altern von 6 – 15 Jahren
- Unterschiedliche Betreuungszeiträume

Öffnungszeiten

- Normalbetrieb: 10:30 – 19:30
- Ferienbetrieb: 07:30 – 19:30

Aktivitäten

- Hausaufgabenbetreuung
- Vorbereitung für den nächsten Schultag

- Gemeinsames Lernen, Förderung der Lernfreude
- Technische Sensibilisierung, Förderung der Entdeckerfreude
- Gemeinsames Mittag- und. Abendessen
    - Zusätzliches Frühstück im Ferienbetrieb
- Anregung zur sinnvollen Freizeitgestaltung
    - Aktivitäten im Freien
    - Feste und Feiern
    - Bewegung
    - Musik
    - Soziales Miteinander

5.3.2 Nutzen

Der Nutzen für den technisch-orientierten Kinderhort besteht darin, dass die Eltern eine verlässliche und sichere Tagesbetreuung für ihre Kinder haben, um für sich selbst den Wiedereinstieg in die Berufstätigkeit einfacher gestalten zu können. Manche Eltern wollen und andere Eltern müssen aus finanziellen Gründen in die Arbeitswelt zurückkehren. Es gibt aber auch die Eltern, die etwas Zeit für sich selbst benötigen oder aber einfach den Wunsch haben, dass das Kind andere Kinder kennen lernt und in einem aktiven sozialen Netzwerk aufwächst.

Grundsätzlich soll dieser Kinderhort aber hauptsächlich alleinerziehenden Eltern oder auch Vollzeit-berufstätigen Eltern helfen. Dafür wurde auch der Standort Villach in Kärnten gewählt, da dort gerade ein Halbleiterunternehmen weiterhin expandiert und damit für einige neue Arbeitsplätze sorgen wird. Manche der neuen Arbeitskräfte werden sicherlich Anfragen hinsichtlich Kinderbetreuung stellen. Diese Nachfrage soll durch die Eröffnung des Kinderhortes zum Teil abgedeckt werden. Zusätzlich wird das Halbleiterunternehmen sowie die Eltern, es sehr interessant finden, dass es ein technisch-orientierter Kinderhort sein wird. Der Kinderhort soll den besuchenden Kindern die Tätigkeiten der Eltern näherbringen und auch insgesamt ein Gespür für die heutige Technik vermitteln.

5.3.3 Kernfähigkeiten

Als Geschäftsführer des Kinderhortes wird eine ausgeprägte Kompetenz in technischen, organisatorischen und erzieherischen Fragen mitgebracht. Der Geschäftsführer, auch Hortleitung genannt, ist studierter Ingenieur sowie ausgebildeter Erzieher und hat einen „Master of Science“ Abschluss. Die gewünschte pädagogische Haltung wird an die Mitarbeiter weitergegeben und im Alltag implementiert. Zusätzlich können die Mitarbeiter und die Hortleitung durch das aktive Miteinander gemeinsam mit den Kindern wachsen.

5.4 Unternehmen

Für das geplante Unternehmen an sich werden in den folgenden Kapiteln auf die Kernaktivitäten, der in Erwägung gezogene Standort sowie die gewählte Rechtsform eingegangen. Zusätzlich wird das Unternehmerteam als der wesentlichste Aspekt des Unternehmens dargestellt.

5.4.1 Name

Der technisch-orientierte Kinderhort wird den Fokus auf die zu betreuenden Kinder und die heutige Technik legen. Dadurch wird der Kinderhort folgendes Motto verfolgen und leben: Den Kindern die Welt der Technik näherbringen. Dabei werden den Kindern die technischen Gegebenheiten vermittelt und durch praktische Einzel- und Gruppenarbeiten (auch FAG´s) vertieft. Durch diese Kombination aus „Kinder und Technik“ ist der Name des Unternehmens „**KiTe**“ entstanden. Der Name setzt sich aus den zwei Wörtern **Ki**ndern und **Te**chnik zusammen. Für den Unternehmensnamen ist auch bereits ein Logo entworfen worden. In der folgenden Abbildung wird das Unternehmenslogo dargestellt. Das Design des Logo ist von Magdalena Mayer gezeichnet worden. Das Logo beinhaltet bewusst eine technische Besonderheit, um zum einen die Aufmerksamkeit zu wecken und zum anderen das Gefühl zu erzeugen, dies zu hinterfragen. Dies ist somit auch ein technischer Einstieg für die Kinder und soll das Interesse zum Hinterfragen wecken: was stimmt hier wohl nicht und warum ist das so?

Abbildung 5: Logo "KiTe" (Mayer, 2020)

Auflösung der technischen Besonderheit: Wird das Logo in zwei dimensionaler Sicht betrachtet, funktionieren die drei größeren Zahnräder nicht miteinander. Diese technische Besonderheit ist aber funktionsfähig, wenn es in einer drei dimensionalen Ansicht begutachtet wird. In der Draufsicht kann dann erkannt werden, dass die oberen beiden Zahnräder hintereinander und nicht parallel zueinanderstehen. Erkennen die Kinder dies nicht, können sie den Sachverhalt am ersten Horttag am Modell in Realität testen.

5.4.2 Kernaktivitäten

Das Unternehmen hat seine Kernaktivitäten hauptsächlich in der Kinderbetreuung mit technischer Orientierung. Dazu wird natürlich die pädagogische Arbeit und die dazugehörige Konzeptentwicklung als notwendige Aktivität gesehen. Des Weiteren sind Hauswirtschaftsleistungen zu erbringen, wie z. B. Mahlzeitenzubereitung und Reinigungen. Für die Eltern werden Termine für Elternabende und „Tür- und Angelgespräche“ zur Verfügung gestellt. Hierbei soll den Eltern ermöglicht werden, etwas über die Entwicklung ihrer Kinder zu erfahren und den Betreuern richtungsweisende Angaben für ihre Kinder zukommen zu lassen. Für die Veröffentlichung der Elternabende werden die Termine auf die Kinderhort Webseite gestellt. Auf dieser Webseite können die Eltern auch direkt ihre Betreuungsstunden buchen und bezahlen. Eine weitere Kernaktivität ist die Erstellung der Abrechnung und der Dokumentation für die städtische Zuschussgeber sowie deren termingerechte Einreichung.

5.4.3 Standort

Für das Unternehmen ist als Standort das Einzugsgebiet von Villach vorgesehen. In Villach gibt es aktuell einen besonderen Vorteil für die Gründung des Kinderhortes. Dieser Vorteil ist der Ausbau eines großen Halbleiterunternehmens, das rund 400 neue Arbeitsplätze schaffen und damit auch neue Familien anlocken wird. Für diese Familien soll mit dem Kinderhort die Eingliederung in das neue soziale Umfeld erleichtert und unterstützt werden, damit die neuen Arbeitnehmer auch unbeschwert ihren neuen Job antreten können. Zusätzlich hat die Stadt Villach einen Technologiepark mit einer großen Fläche für den High Tech Campus Villach. Dieser Campus ist ein Zentrum für Technologieunternehmen, Forschungs- und Ausbildungseinrichtungen, wodurch auch dort das Interesse für die Technik sehr gefragt sein wird. Des Weiteren schafft die Lage am Areal des Technologiepark Villach und in direkter Nachbarschaft zur Fachhochschule Kärnten ein optimales Umfeld, um die Eltern zu erreichen, die ihren Kindern die Möglichkeit geben wollen, in die technische Welt einzusteigen und die Vor- und Nachteile kennen zu lernen. Der technisch-orientierte Kinderhort wird sich in der Stadt Villach mit diesen beiden technischen Bereichen einen Namen machen und die Kinder für die kommenden Technologien vorbereiten. In der Nähe des Campus sind Mietflächen verfügbar, die als Option für den Kinderhort-Standort in Erwägung gezogen werden können.

Der Standort wäre dann nicht in direkter Nähe zu den Schulen, welche eher im Zentrum von Villach angesiedelt sind. Jedoch wird hier der Vorteil gesehen, dass die Eltern immer

in unmittelbarer Nähe zu ihren Kindern sind. Das heißt, in Notfall Situationen können sie schneller vor Ort sein und gegebenenfalls die Situation mit ihrem Kind klären und danach in die Arbeit zurückkehren. Als zweiter Vorteil wird festgehalten, dass die Eltern direkt nach der Arbeit ihre Kinder mitnehmen können, ohne noch weit in die Stadt fahren zu müssen. Die Distanz vom Kinderhort zu den Schulen kann durch öffentliche Verkehrsmittel geschlossen werden. Zusätzlich wird in Betracht gezogen, ein Busunternehmen zu beauftragen, das mit für die Eltern annehmbaren Preisen die Beförderung der Kinder übernehmen kann.

5.4.4 Rechtsform

Die Unternehmensorganisation für die Gründung des technisch-orientierten Kinderhortes ist eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung, deren Erträge für gemeinnützige Zwecke verwendet werden, auch genannt als gemeinnützige Organisation (gGmbH). Die gGmbH hat einige Vorteile, die für einen Kinderhort genutzt werden können. Zum einen ist es die Haftungsbeschränkung, zum anderen dürfen Spenden angenommen werden und es besteht die Möglichkeit der Unterstützung durch die öffentliche Hand. Als Nachteile sind zu vermerken, dass es keine Gewinnausschüttung gibt und die verfügbaren Mittel nur für die vorgegebenen Zwecke verwendet werden dürfen. Die vorgegebenen Zwecke müssen gemeinnützige Zwecke sein, welche auch genauestens definiert sein müssen. Die Definition der gemeinnützigen Zwecke wird in dem Gesellschaftsvertrag niedergeschrieben (Vgl. BusinessPilot GmbH, 2020). Die Unternehmensgründung wird im vierten Quartal des Jahres 2020 stattfinden, um die geplanten Aktivitäten zeitgerecht durchführen und alle notwendigen organisatorischen Themen abklären zu können (siehe Kapitel 5.8 – Realisierungsfahrplan). Der Vertragsabschluss wird notariell beglaubigt und die gemeinnützige Arbeit wird ordnungsgemäß festgehalten, um die steuerrechtlichen Vorteile nutzen zu können.

5.4.5 Partner

Aufgrund des in Erwägung gezogenen Standortes ist eine Partnerschaft mit einem Busunternehmen in Villach sehr wichtig. Die Anfragen werden dahingehend versandt, sobald die Umsetzung des Businessplans beginnen wird.

Des Weiteren wird mindestens ein Sponsor benötigt, um die laufenden Kosten des Kinderhortes komplett abdecken zu können. Der Anteil der Eltern sollte den Kinderhortbeitrag im Vergleich zu den anderen verfügbaren Horten nicht zu sehr übersteigen. Es soll kein teurer privater Kinderhort werden, sondern ein bezahlbarer, freundlicher und zukunftsorientierter Kinderhort. Hierbei wird auf die technischen Firmen gesetzt, welche den Nutzen des Kinderhortes indirekt durch die bessere Verfügbarkeit der Eltern haben werden.

Zusätzlich muss ein Caterer ausgesucht werden, der den Kinderhort mit Mahlzeiten für die Kinder und Mitarbeiter versorgt. Hierbei ist festzuhalten, dass der Kinderhort mittags und abends Mahlzeiten anbietet, die jedoch von den Eltern rechtzeitig geordert und zusätzlich zum Kinderhortbeitrag bezahlt werden müssen. Im Ferienbetrieb sollte der Caterer auch

eine Möglichkeit für ein Frühstück anbieten können, da der Kinderhort auch diese Mahlzeit für die Kinder anbietet, wenn die Eltern dies wünschen. Falls eine Kooperation mit einer Firma eingegangen wird, könnte auch in Erwägung gezogen werden, dass die Kantine von der Firma den Kinderhort mit verpflegt.

5.5 Unternehmerteam

Das Unternehmerteam wird von der Geschäftsführung (auch Kinderhortleitung oder Gründer genannt) eingestellt, zeitlich geplant und geleitet. Es wird aus vier pädagogischen Fachkräften in Vollzeit bestehen, um die maximal 80 Kinder gleichzeitig betreuen zu können. In Kärnten sind pro Gruppe 20 Kinder erlaubt, die mit einem Hortpädagogen betreut werden (Vgl. K-KBBG §11 RIS, 2020). Zusätzlich werden ein Hausmeister sowie eine Reinigungskraft in Teilzeit eingestellt, die sich um die häuslichen Angelegenheiten (Sauberkeit und Reparaturen) kümmern werden. Des Weiteren wird ein Buchhalter für die finanziellen Belange und für die Abrechnungen für die Stadt verantwortlich sein. Die Kinderhortleitung wird sich zusätzlich um die Webseite sowie alle sozialen Medien kümmern.

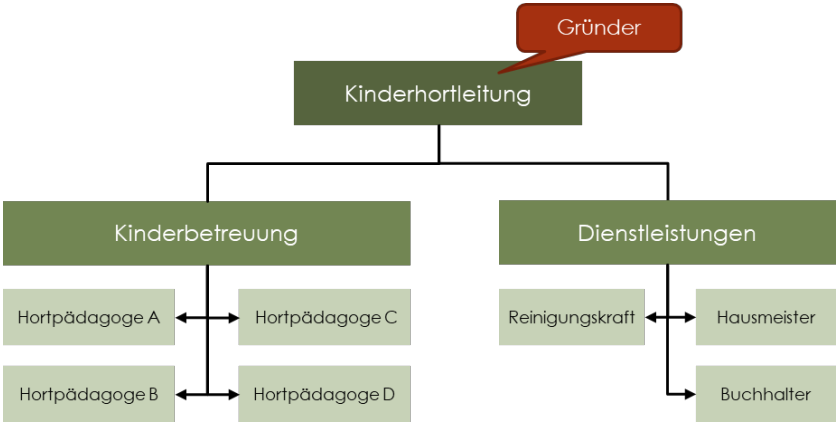

Abbildung 6: Unternehmensorganisation

5.5.1 Dienstleistungen

Die Dienstleistungen bestehen aus einer Reinigungskraft, einem Hausmeister und einem Buchhalter. Der Hausmeister wird für die pflegsame Verwendung von Gebäuden und Anlagen sorgen und die Instandhaltungsaufgaben durchführen. Er wird sich um die Ordnung

und Reparaturen im Haus kümmern sowie verwaltungstechnische Aufgaben, wie die Kontrolle der Strom- und Wasserzähler, tätigen. Die Reinigungskraft wird sich um die Ordnung und Sauberkeit in allen Räumlichkeiten des Kinderhortes befassen. Sie wird ein Augenmerk auf die Hygiene Utensilien haben und bei Bedarf der Kinderhortleitung den Bestand mitteilen und gegebenenfalls nachbestellen. Der Buchhalter muss sich mit der Hortleitung um die Erstellung der jährlichen Abrechnungen und der dazugehörigen Dokumentationen für die städtische Zuschussgeber sowie deren termingerechte Einreichung sorgen. Zusätzlich wird er für das erste Halbjahr die monatlichen Financial Rolling Forecasts aufbereiten und mit der Hortleitung das weitere Vorgehen abstimmen. Diese Kontrollen werden auch für die darauffolgenden fünf Jahre mit einem quartalsweisen Financial Rolling Forecast durchgeführt (siehe Kapitel 5.8 – Realisierungsfahrplan).

5.5.2 Kinderbetreuung & Betriebszeiten

Die vier Hortpädagogen sind dahingehend ausgebildet, mit Kindern zu arbeiten und erbringen vor allem pädagogische und erzieherische Leistungen in der Nachmittags- und Freizeitbetreuung von Kindern, wobei die individuelle Betreuung und Förderung gegenüber der reinen Aufsicht im Vordergrund steht. Sie unterstützen die Kinder bei den Hausaufgaben, sind in Lernphasen behilflich und planen und gestalten mit den Kindern gemeinsam verschiedene Freizeitaktivitäten.

Es sind vier Hortpädagogen erforderlich, da es vier Hortgruppen geben soll mit je 20 Kindern. Damit ist eine Komplettauslastung von maximal 80 Kindern möglich. Die Anzahl der Kinder pro Gruppe ist in Österreich für das Bundesland Kärnten im RIS festgelegt.

Für die Hortpädagogen wird es einen Normalbetrieb und einen Ferienbetrieb geben. Der Unterschied zwischen Normal- und Ferienbetrieb sind die Öffnungszeiten und die Anzahl an Kinderbetreuungsplätzen. Im Normalbetrieb wird der Kinderhort von 10:30 bis 19:30 Uhr für bis zu 80 Kindern geöffnet sein und im Ferienbetrieb von 7:30 bis 19:30 Uhr für maximal 40 Kinder. Für den Ferienbetrieb ist die Annahme getroffen worden, dass nicht alle Kinder den Ferienplatz nutzen werden, da die Eltern auch Urlaub mit den Kindern haben werden und gemeinsame Unternehmungen machen wollen. Deshalb wird die Auslastung des Kinderhortes im Ferienbetrieb geringer sein, als im Normalbetrieb.

Um allen Kindern eine beste Betreuung gewährleisten zu können, gibt es für Normal- und Ferienbetrieb unterschiedliche Personalpläne. Die folgenden Pläne sind eine Indikation, wie die Personalverteilung aussehen könnte. Zur vereinfachten Darstellung sind den vier Hortpädagogen Beispielnamen vergeben worden (Anna, Christine, Franz, Klara). Wie bereits erwähnt, sind die Hortpädagogen in Vollzeitanstellung. Es wurde eine Vorbereitungszeit sowie eine Nachbereitungszeit von 30 Minuten mit einkalkuliert. Die 30 Minuten wurden im Personalplan mit einem „x“ gekennzeichnet.

Jeder Hortpädagoge kann sich seinen Urlaub mit den Kollegen absprechen und über das ganze Jahr verteilt nehmen. Es gibt nur zwei Vorschriften, die eingehalten werden müssen, um den Betrieb aufrecht erhalten zu können:

1. Die Hortpädagogen müssen für Weihnachten entsprechende Urlaubstage einplanen, denn die Weihnachtsferien werden die einzigen Schließungstage für den Kinderhort sein.
2. Es darf immer nur ein Hortpädagoge in den Urlaub gehen, ansonsten können die 80 Kinder nicht mehr vorschriftsmäßig betreut werden.

Die Hortleitung ist die Urlaubsvertretung für den jeweiligen Hortpädagogen, der in den Urlaub geht.

<u>Normalbetrieb für bis zu 4 Gruppen:</u>

- Anna: 10:00 – 18:00 Uhr
- Christine: 12:00 – 20:00 Uhr
- Franz: 11:00 – 19:00 Uhr
- Klara: 12:00 – 20:00 Uhr

Abbildung 7: Personalplan für Normalbetrieb

Im Normalbetrieb wird angenommen, dass die meisten Kinder erst ab ca. 13:30 Uhr Schulende haben. In Kärnten ist in der Regel nach der 6. Stunde Unterrichtsende. Das bedeutet, zu der Zeit müssen alle Hortpädagogen für die vier Hortgruppen verfügbar sein. Eine Gruppe ist bereits ab 10:30 für Kinder geöffnet (Gruppe 1), die bereits nach der 3. Schulstunde Unterrichtsende haben. Ab 11:30 Uhr können weitere 20 Kinder betreut werden (Gruppe 3). Diese Kinder hatten nach der 4. Stunde Unterrichtsende. Die restlichen Kinder kommen dann ab 13:30 Uhr oder auch später, da sie Nachmittagsunterricht haben. Zum Betreuungsende ist angenommen worden, dass einige Kinder von den Eltern nach Arbeitsende ca. 18:00 Uhr mit nach Hause genommen werden. Deswegen endet die 2. Hortgruppe bereits um 18:00 Uhr. Eine andere Gruppe endet eine halbe Stunde später und die restlichen 40 Kinder können bis 19:30 Uhr betreut werden, damit den Eltern die Chance gegeben werden kann, dass sie noch Erledigungen machen können.

Ferienbetrieb für 2 Gruppen:

- Anna: 07:00 – 15:00 Uhr
- Christine: 12:00 – 20:00 Uhr
- Franz: 07:00 – 15:00 Uhr
- Klara: 12:00 – 20:00 Uhr

Abbildung 8: Personalplan für Ferienbetrieb

Im Ferienbetrieb wird angenommen, dass insgesamt nur die Hälfte der Kinder betreut werden müssen, da Familien nur in den Schulferien einen gemeinsamen Urlaub verbringen können. Somit wird für die Ferienbetreuung im technisch-orientierten Kinderhort mit 40 Kindern gerechnet. Da die Öffnungszeiten aufgrund der nicht stattfindenden Schule früher starten, werden wieder vier Hortpädagogen in Vollzeit benötigt. In der folgenden Personalplanung wird ersichtlich, wie ein Schichtplan für die Hortpädagogen aussehen kann, um die 40 Kinder ganztags von 7:30 bis 19:30 Uhr betreuen zu können. Die ersten beiden Hortpädagogen müssen um 7:00 Uhr ihre Arbeit antreten und alle nötigen Vorbereitungen für den Vormittag treffen. Die anderen beiden Hortpädagogen werden ab 12:00 Uhr im Kinderhort eintreffen und Unterstützung leisten sowie Aktivitäten für den Nachmittag vorbereiten. Die acht Stunden Schicht endet für die ersten beiden Hortpädagogen um 15:00 Uhr. Ab 15:00 Uhr sind dann, wie beispielsweise im Personalplan aufgezeigt, Christine und Franz für die beiden Gruppen verantwortlich und werden die Kinder betreuen.

5.6 Kunden und Märkte

In diesem Kapitel wird auf die Kunden und Märkte hinsichtlich des Marktes und Wettbewerbs eingegangen. Die Wettbewerbsanalyse basiert auf der Entscheidung, den technisch-orientierten Kinderhort in Villach zu eröffnen. Doch zuerst wird die Zielgruppe für diesen Kinderhort verdeutlicht.

5.6.1 Kunden

Die bevorzugten Zielgruppen sind berufstätige und alleinerziehende Eltern, die tagsüber und am frühen Abend eine Betreuung für ihre Kinder benötigen. Zusätzlich wird den umliegenden Unternehmen angeboten, dass dieser Kinderhort auch als Betriebskinderhort fungieren kann. Den Eltern wird somit die Möglichkeit geboten, ihre Kinder in der Nähe ihrer Arbeitsstätte unterzubringen, während sie ihren beruflichen Tätigkeiten nachgehen.

Die Entscheidung der Eltern, welche Kinderbetreuungseinrichtung sie wählen, basiert meist auf unterschiedlichen Faktoren, die eine gute Qualität der Kinderbetreuung erkennen lassen. Beispielsweise sind die Betreuungsperson, Ernährung und Ruhepausen, Struktur und Flexibilität im Tagesablauf, Förderung und Bildung wichtige Punkte für eine qualitative Entscheidung. Die Öffnungszeiten sowie Elternzusammenarbeit gehören auch zu den Entscheidungsfaktoren (Vgl. Schmiedleitner, 2016).

Eine erste Auswahl wird oft mit direkt ersichtlichen Daten getroffen, wie Öffnungszeiten oder auch anhand der angegebenen Förderung und Bildung für die Kinder. Eine Kinderbetreuungseinrichtung sollte daher Betreuungszeiten vorweisen, die sich mit den Arbeitszeiten der Eltern vereinen lassen und auch die Frage der Eltern abdeckt: „Wie lange schließt die Betreuungseinrichtung während der Ferien? (Schmiedleitner, 2016)“. Außerdem sollte ein Kinderhort mit öffentlichen Verkehrsmitteln oder auch per Auto leicht erreichbar sein. Zusätzlich ist ein gutes Kinderförderungsprogramm essentiell.

Der technisch-orientierte Kinderhort kann die entsprechenden Entscheidungskriterien erfüllen. Die Öffnungszeiten sind an die berufstätigen Eltern angepasst und auch in fast allen Schulferien, bis auf Weihnachtsferien, geöffnet. Die Förderung und Bildung der Kinder werden sich auf die technische Entwicklung fokussieren. Abschließend kann noch festgehalten werden, dass der Kinderhort auf Ernährung und Ruhepausen achten wird. Die Eltern werden ein Mitspracherecht haben, um einen passenden Caterer zu finden, der ihren Anforderungen entsprechen kann (z.B. Bio). Die Zusammenarbeit mit Hort und Eltern beginnt bei der gemeinsamen Besichtigung des Kinderhortes, sowie einem ersten Gespräch und später mit kontinuierlichen Tür- und Angelgesprächen. Zusätzlich werden sie, wie gerade erwähnt, bei dem Ernährungsplan mit einbezogen.

5.6.2 Markt und Wettbewerb

In Villach gibt es 11 Kinderhorte, die als direkte Konkurrenz gesehen werden können. Jedoch kann sich der technisch-orientierte Kinderhort in einigen Punkten abheben und damit die Bedrohung durch Wettbewerber schwächen.

Rivalität unter brancheninternen Wettbewerbern

Im direkten Vergleich fallen die Öffnungszeiten und die Verfügbarkeit in den Ferien auf. Die Mehrheit der Horte haben von 10:30 bis 18:00 Uhr geöffnet (7 von 11). Drei weitere betreiben den Kinderhort nur von 11:00 bis 17:00 Uhr und ein einzelner Kinderhort, auch Pfarrhort genannt, hat bereits von 6:30 bis 17:30 den Anspruch, Kinder zu betreuen. Der Pfarrhort ist der einzige Kinderhort, der die Kinder bereits vor der Schule betreut. Alle anderen Kinderhorte öffnen die Türen zum Ende der 3. Schulstunde. Der neue Kinderhort soll die gleichen Öffnungszeiten, wie die Mehrheit der bereits existierenden Kinderhorte, abdecken und darüber hinaus noch länger geöffnet bleiben. Die maximale Kinderbetreuungszeit kann bis

19:30 Uhr gebucht werden. Damit soll es den Eltern ermöglicht werden ihre Vollzeit-Arbeitszeit ableisten zu können und auch bei Mehrarbeit nicht gleich in Stress zu geraten.

Einige der Kinderhorte sind in den Sommerferien für 2-3 Wochen geöffnet. Nur drei der Kinderhorte haben die ganzen Sommerferien geöffnet. Hierbei kann sich der technisch-orientierte Kinderhort abheben, denn der neue Kinderhort wird in allen Schulferien die Türen für die Kinder öffnen. Nur in den Weihnachtsferien wird auch dieser Kinderhort schließen. Der Grund hierfür ist, dass voraussichtlich fast alle Eltern ihre Kinder zu den „Heiligen Tagen“ bei sich haben wollen und können. Auch werden die Eltern das neue Jahr gemeinsam mit ihren Kindern begrüßen wollen.

Einrichtungen in **Villach**

Allgemeiner Hort	Öffnungszeiten	Sommer	GT	HTMV	HTOV
Pfarrhort Villach-St. Martin Schlossgasse 5 | 9500 Villach	Mo-Fr 06:30-17:30	11.07.20-31.07.20 und 07.09.20-13.09.20 (vorraussichtlich)	€210		
Privater Hort BÜM-VS Landskron Landskroner Siedlerstrasse 10 | 9523 Villach	Mo-Fr 11:00-17:00	Im Sommer 2020 durchgehend geöffnet (vorraussichtlich)	€182,2		
Privater Hort BÜM-VS St. Andrä/Landskron Ossiacherstrasse 67 | 9523 Villach	Mo-Fr 11:00-17:00	Im Sommer 2020 durchgehend geöffnet (vorraussichtlich)	€182,2		
Privater Hort BÜM-VS Völkendorf Neubaugasse 20, VS 4 | 9500 Villach	Mo-Fr 11:00-17:00	Im Sommer 2020 durchgehend geöffnet (vorraussichtlich)	€182,2		
Städtischer Hort Villach Fellach Mahrhoefliweg 30 | 9500 Villach	Mo-Fr 10:30-18:00	09.09.19-13.09.20 (vorraussichtlich)	€202,81		
Städtischer Hort Villach Friedenspark Trattengasse 3 | 9500 Villach	Mo-Fr 10:30-18:00	11.07.20-02.08.20 und 12.09.20-13.09.20 (vorraussichtlich)	€206,87	€0	€0
Städtischer Hort Villach Khevenhüller Khevenhüllergasse 16 | 9500 Villach	Mo-Fr 10:30-18:00	11.07.20-02.08.20 und 12.09.20-13.09.20 (vorraussichtlich)	€206,87	€0	€0
Städtischer Hort Villach Landskron Landskroner Siedlerstrasse 2 | 9523 Villach	Mo-Fr 10:30-18:00	11.07.20-10.09.20 und 12.09.20-13.09.20 (vorraussichtlich)	€206,87	€0	€0
Städtischer Hort Villach Lind Genotteallee 9 | 9500 Villach	Mo-Fr 10:30-18:00	11.07.20-02.08.20 und 12.09.20-13.09.20 (vorraussichtlich)	€206,87	€0	€0
Städtischer Hort Villach Maria Gail Abstimmungsstrasse 126 | 9500 Villach	Mo-Fr 10:30-18:00	11.07.20-02.08.20 und 12.09.20-13.09.20 (vorraussichtlich)	€206,87	€0	€0
Städtischer Hort Villach Perau Robert-Musil-Strasse 8 | 9500 Villach	Mo-Fr 10:30-18:00	11.07.20-02.08.20 und 12.09.20-13.09.20 (vorraussichtlich)	€206,87	€0	€0

GT ... Ganztags, **HTMV** ... Halbtags mit Verpflegung, **HTOV** ... Halbtags ohne Verpflegung

Abbildung 9: Wettbewerber in Villach
(Landesregierung Kärnten, Abteilung 6 - Bildung und Sport, 2020)

Hinsichtlich des Kostenfaktors wird der technisch-orientierte Kinderhort nicht ganz so günstig werden, wie die bestehenden Kinderhorte in Villach. Im Durchschnitt verlangen die Kinderhorte 1,40 € pro betreuende Stunde. Dies ist für den technisch-orientierten Kinderhort

nicht möglich. Der Kinderhort wird eine Betreuungsstundenpauschale von 1,50 € im Normalbetrieb und im Ferienbetrieb 1,60 € verlangen müssen. Dabei ist schon ein Sponsoring von 0,80 € pro Betreuungsstunde einkalkuliert.

Die Rivalität unter den brancheninternen Wettbewerbern wird hier jedoch trotzdem als gering eingestuft, denn die Nachfrage an Kinderbetreuungsplätzen wird in Villach und auch generell in nächster Zeit nicht abnehmen. Dies wurde bereits in der Forschungsarbeit identifiziert. Zusätzlich ist das Angebot für diesen neuen Kinderhort zukunftsorientierter und soll den Eltern die Möglichkeit geben, ohne Kinderbetreuungsprobleme ihrer beruflichen Karriere nachzugehen. Die Eltern haben somit die Chance, trotz Kinder, ihren Beruf ohne Einschränkungen weiter ausüben zu können. Natürlich ist ein finanzieller Faktor dabei, der aber vom Land Österreich recht gut unterstützt wird.

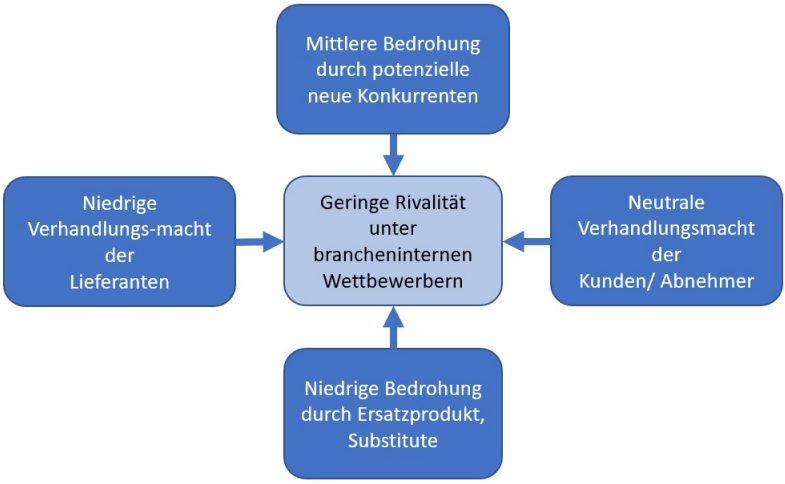

Abbildung 10: Ausarbeitung des Five-Forces-Modells (i. A. a. Porter)

Bedrohung durch potenzielle neue Konkurrenten

Die Bedrohung der Wettbewerber ist für diese Geschäftsidee sehr hoch, da die Eintrittsbarrieren in den Markt relativ gering sind. Es ist jedem möglich, einen privaten Kinderhort zu gründen, wenn die entsprechenden Anforderungen erfüllt werden. Jedoch muss dagegengehalten werden, dass es in der heutigen Situation noch keinen einzigen Kinderhort gibt, der eine technische Orientierung anbietet. Daher ist die Bedrohung wieder relativ niedrig anzusehen. Es wird immer mehr Eltern mit Kindern geben, die dieses Angebot interessant finden und annehmen würden, als der jetzt zu eröffnende Kinderhort überhaupt an Plätzen anbieten kann. Insgesamt ist daher die Bedrohung durch potenzielle neue Konkurrenten als mittel einzustufen.

Verhandlungsmacht Lieferanten – Gewinn vs. Sozialverantwortung

Die Verhandlungsmacht der Lieferanten ist aus sozialpolitischer Sicht wahrscheinlich als niedrig anzusetzen, da es um die Kinder unserer Zukunft geht, die sicher befördert, gestärkt und gesponsert werden sollen und die Firmen den sozialen Aspekt durchaus vor den Gewinnmaximierungsaspekt stellen sollten. Das heißt, die Busunternehmen, Caterer und Sponsoren sollten in Anbetracht der Kinder keinen zu großem Profit aus den Gegebenheiten und Anforderungen der Situation schöpfen. Die Kinder werden diejenigen sein, die darunter leiden müssen, wenn die Eltern die Kosten nicht stemmen können.

Verhandlungsmacht Kunden

Die Verhandlungsmacht der Kunden mit dem technisch-orientierten Kinderhort ist relativ neutral auszuweisen, denn die berufstätigen und alleinerziehenden Eltern sind meist auf einen Kinderbetreuungsplatz angewiesen, um Ihre berufliche Tätigkeit in voller Breite ausüben zu können. Da die Kinderbetreuungsplätze sehr begrenzt sind, müssen die Eltern das Angebot annehmen oder die Kinder anderweitig betreuen oder betreuen lassen wie z.B. durch die Unterstützung von Großeltern oder durch Nachbarn, aber auch durch Tagesmütter. Die Tagesmütter als Alternative zu nutzen, ist auch nicht unbedingt günstiger als ein Kinderhortplatz. In Kärnten können die Betreuungszeiten mit den Tagesmüttern zwar individuell vereinbart werden aber das Betreuungsausmaß muss zwischen 60 bis 165 Stunden im Monat liegen. Der Elternbeitrag pro Kinderbetreuungsstunde beträgt 2,20 €, in diesem Betrag ist die Verpflegung inklusive (Arbeitsvereinigung der Sozialhilfe Kärntens, 2020). Des Weiteren hat heutzutage nicht jeder noch seine Großeltern in Reichweite oder Nachbarn, die auf die Kinder aufpassen können. Das heißt, die Eltern sind genauso auf einen Betreuungsplatz angewiesen, wie der Kinderhort auf die Kinder. Zusätzlich erhalten die Kinder im technisch-orientierten Kinderhort ein Angebot, das sonst noch kein weiterer Kinderhort anbietet und auch Tagesmütter oder Großeltern wahrscheinlich nicht anbieten können. Damit hat dieser Kinderhort ein Alleinstellungsmerkmal. Dies sind die Gründe weswegen die Verhandlungsmacht der Kunden auf neutral gesetzt wird.

Bedrohung durch Ersatzdienstleistung

Eine Bedrohung durch Ersatzdienstleistungen oder auch Ersatzprodukte ist momentan nicht unbedingt gegeben, denn es gibt keinen weiteren Kinderhort mit einer technischen Orientierung. Natürlich kann sich eine Bedrohung bilden, indem ein neuer Kinderhort mit derselben Idee gegründet wird. Jedoch wird dies als keine große Bedrohung angesehen, da es bestimmt mehr Kinder und Eltern gibt, die diese neue und besondere Idee eines technisch-orientierten Kinderhortes als gut empfingen, als der hier beschriebene Kinderhort an Betreuungsplätzen wirklich abdecken kann. Das heißt es könnten mehrere Kinderhorte mit dieser Idee gegründet werden, ohne dass gleich eine große Bedrohung entsteht. Dies

wäre auch ein Aspekt, dass der hier beschriebene Kinderhort nicht nur eine Blaupause für weitere Kinderhorte dieser Art sein könnte, sondern auch die Möglichkeit aufzeigt, unter gleichem Gesellschaftsdach weitere Kinderhorte in anderen Technologie-Zentren Österreichs zu gründen. Nur wenn es wirklich ein Kinderhort schaffen sollte, im Gesamtkostenvergleich günstiger zu werden, wird die Bedrohung größer. Im Moment wird jedoch die Bedrohung durch Ersatzdienstleistungen als gering eingestuft.

5.7 Marketing und Vertrieb

Marketing und Vertrieb wird in diesem Kinderhort durch eine ansprechende Webseite und verschiedener Accounts in den sozialen Medien durchgeführt. Des Weiteren wird dem Technologiepark und dem Halbleiterunternehmen per Mails und Internet-Kommunikationsmedien mitgeteilt, dass es diesen Kinderhort geben wird und sie gerne das Angebot an die Mitarbeiter weiterreichen können. Schließlich ist die Grundlage der Idee, den Eltern zu helfen und ihnen den Alltag im Arbeitsumfeld zu vereinfachen. Dies sind die Gründe, warum davon ausgegangen wird, dass die technischen Unternehmen dem Kinderhort hilfsbereit zur Seite stehen und die Informationen zum neuen technisch-orientierten Kinderhort an alle Mitarbeiter verteilen werden.

Zusätzlich wird nach der Eröffnung die Mund-zu-Mund-Propaganda das Angebot unter den Eltern bekannter machen und könnte dadurch auch zu neuen Anfragen führen.

Es werden keine Zeitungsannoncen geschalten oder Flyer gedruckt, denn die Umwelt soll, in Bezug auf Papiernutzung, geschützt werden und die neue digitale Technik kann zum Einsatz kommen. Mit Hilfe des Internets sollte eine schnelle Bekanntgabe des Kinderhortes kein Problem werden.

5.8 Realisierungsfahrplan

Der Realisierungsfahrplan ist ein Meilensteinplan zur Umsetzung der Idee. In diesem erarbeiteten Realisierungsfahrplan sind die Aktivitäten und Meilensteine nach zeitlicher Abfolge und entsprechenden Abhängigkeiten aufgelistet. Damit werden alle Aktivitäten dargestellt, die zur Umsetzung der Geschäftsidee, einen technisch-orientierten Kinderhort zu gründen, dienen. Das finale Ziel ist hierbei den Kinderhort eröffnen zu können.

Insgesamt ist der Realisierungsfahrplan in zwölf Phasen unterteilt worden. Die Phasen enden jeweils mit einem dazu definierten Meilenstein.

Als erste Arbeitsphase wird die Ausarbeitung der Geschäftsidee gesehen. Dabei ist es wichtig, sich Gedanken über verschiedene Bereiche zu machen. Die wesentlichen Bereiche sind die Kunden und Märkte, Marketing und Vertrieb, sowie der finanzielle Aspekt. Die genaue Beleuchtung im Markt des zu gründenden Unternehmens muss auch hervorgehoben und gut durchdacht werden. Zusätzlich sind die Chance und Risiken zu identifizieren und

Maßnahmen dazu zu definieren. Diese Bereiche müssen hinsichtlich der Geschäftsidee gründlich ausgearbeitet und in einem Businessplan festgehalten werden. Der Businessplan spiegelt die Geschäftsidee wider und soll eine Stütze für den Gründer sein, um die Landesregierung und den Kreditgeber von der Idee zu überzeugen. Steht der Businessplan, ist der erste Meilenstein erreicht.

Danach folgt die genaue Ermittlung des Standortes. Um den Kinderhort eröffnen zu können, ist es von großer Bedeutung einen geeigneten Standort zu finden. Bei der Erstellung des Businessplans sind sich bereits ein paar Gedanken dazu gemacht worden. Dabei ist hervorgegangen, dass der Standort in Villach in der Nähe der technischen Firmen sein soll. Der Technologiepark ist hierbei als möglicher Standort identifiziert worden. Ob sich der Technologiepark final dafür eignet, soll in dieser Phase genauer betrachtet werden. Anschließend werden die vorhandenen Lagepläne der bestehenden Bauten analysiert. Als zweites werden Inneneinrichtungspläne generiert, die aufzeigen, welche Einrichtungsmaßnahmen erforderlich sind, um den künftigen Kinderhort kindergerecht auszustatten. Ist der Standort identifiziert und die Baupläne erstellt, können diese Informationen mit dem Businessplan bei der Landesregierung von Kärnten eingereicht werden. Sobald die Landesregierung die Bewilligung ausgestellt hat, ist ein weiterer Meilenstein (MS2) erreicht. Anhand dieser Bewilligung ist es möglich den Kinderhort aufleben zu lassen.

Die nächste Phase enthält folgende Schritte: Kredit beantragen sowie die gemeinnützige GmbH (gGmbH) gründen. Nach dem Bescheid, dass der Kredit bewilligt ist, kann die kindergerechte Einrichtung sowie die Büroeinrichtung gekauft und eingebaut werden. Mit dem Kredit kann auch der Spielplatz gebaut werden. Die baulichen Aktivitäten können alle parallel getätigt werden. Sind die Bauarbeiten erledigt, ist der 4. Meilenstein vollbracht und damit die Phase „Kinderhort einrichten“ abgeschlossen. Parallel zu dieser Phase starten auch das Marketing und die Promotion Aktivitäten. Ab Ende des Jahres 2020 werden dann die Partner und Sponsoren angeworben und unter Vertrag genommen, dies sollte bis zur Eröffnung des Kinderhortes erledigt sein. Ab April 2021 werden dann die ersten Anmeldungen für die Kinder angenommen. Anmeldeschluss ist der 05.07.2021.

Zusätzlich können die Interviews mit potenziellen Hortpädagogen durchgeführt werden, wenn die Phase „Kinderhort einrichten“ abgeschlossen ist. Sind die vier Hortpädagogen ausgewählt und im jeweiligen Einvernehmen bestätigt sowie ein Schichtmodell erstellt, ist die 5. Phase geschafft und damit auch ein neuer Meilenstein (MS5). Nach der getroffenen Hortpädagogen-Auswahl können diese ab dem 01.07.2021 im Hort zu arbeiten beginnen. Davor werden noch ein paar Bestellungen für Spielzeug, Mal-, Bastel-Utensilien und technische Ausstattung sowie technische Utensilien getätigt. Der 6. Meilenstein ist erreicht, wenn die komplette Ausstattung und alle bestellten Utensilien erhalten und platziert sind sowie die technische Ausstattung funktionsfähig eingerichtet ist. Zu guter Letzt wird ein finales Kinderhortkonzept und ein Personalplan bzw. Schichtplan erstellt. Das Kinderhortkonzept und der Schichtplan mit den Gruppenverteilungen werden ab dem 01.07.2021 mit den Hortpädagogen besprochen und gegebenenfalls angepasst. Es ist wichtig, dass alle Hortpädagogen dasselbe Verständnis für das Kinderhortkonzept haben und dieses auch

dementsprechend ausüben können. Der Eröffnungstag für den technisch-orientierten Kinderhort soll am 05.07.2021 stattfinden. Kurz vor dem Eröffnungstag sind noch 8 Tage eingeplant, um eine finale Abnahme aller relevanten Komponenten durchzuführen und sicherzugehen, dass für den Tag 1 alles vorhanden und vorbereitet ist.

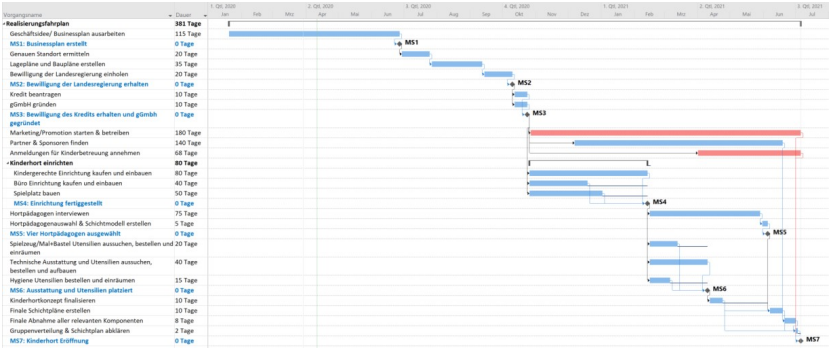

Abbildung 11: Realisierungsfahrplan bis zur Kinderhort Eröffnung

Die Realisierung der Geschäftsidee dauert rund 381 Tage bis der technisch-orientierte Kinderhort eröffnet werden kann. Danach folgen jährlich geregelte Überprüfungen des Finanzierungsmodells, dies in Kapitel 5.10 vorgestellt wird.

Abbildung 12: Realisierungsfahrplan - Überprüfung des Finanzierungsmodells

Nach der Kinderhort Eröffnung wird monatlich ein Financial Rolling Forecast durchgeführt, um sicherzustellen, dass die finanzielle Lage des Kinderhortes weiterhin im geplanten Finanzplan liegt. Falls Abweichungen auftreten sollten, kann schnellst möglich nachjustiert werden. Nach dem ersten halben Jahr ist eine große interne Finanzprüfung angesetzt, die mit einem Meilenstein beendet wird. Ist der Meilenstein erreicht worden, werden zukünftig weitere Financial Rolling Forecast durchgeführt, die dann quartalsweise durchgeführt werden und nach jedem weiteren Jahr mit einem Meilenstein enden. Nach den geplanten fünf Jahren sollte eine gute Aussage möglich sein, inwieweit der technisch-orientiere Kinderhort

angenommen wurde und wie erfolgreich dieser ist. Es kann auch aufgezeigt werden, welche Bereiche im Finanzplan angepasst werden mussten und welche gut geplant waren. Zu dem finanziellen Aspekt werden auch die kritischen Erfolgsfaktoren hinzugezogen, um eine finale Aussage treffen zu können, inwieweit der Kinderhort von den Familien angenommen wurde und den berufstätigen Eltern Unterstützung leistet.

	Vorgangsname	Dauer	Anfang	Ende	Vorgänger
1	**Realisierungsfahrplan**	**1553 Tage**	**Mon 20.01.20**	**Mit 31.12.25**	
2	Geschäftsidee/ Businessplan ausarbeiten	115 Tage	Mon 20.01.20	Fre 26.06.20	
3	**MS1: Businessplan erstellt**	**0 Tage**	**Fre 26.06.20**	**Fre 26.06.20**	**2**
4	Genauen Standort ermitteln	20 Tage	Mon 29.06.20	Fre 24.07.20	3
5	Lagepläne und Baupläne erstellen	35 Tage	Mon 27.07.20	Fre 11.09.20	4
6	Bewilligung der Landesregierung einholen	20 Tage	Mon 14.09.20	Fre 09.10.20	5
7	**MS2: Bewilligung der Landesregierung erhalten**	**0 Tage**	**Fre 09.10.20**	**Fre 09.10.20**	**6**
8	Kredit beantragen	10 Tage	Mon 12.10.20	Fre 23.10.20	7
9	gGmbH gründen	10 Tage	Mon 12.10.20	Fre 23.10.20	7
10	**MS3: Bewilligung des Kredits erhalten und gGmbh gegründet**	**0 Tage**	**Fre 23.10.20**	**Fre 23.10.20**	**8;9**
11	Marketing/Promotion starten & betreiben	180 Tage	Die 27.10.20	Mon 05.07.21	10
12	Partner & Sponsoren finden	140 Tage	Mon 07.12.20	Fre 18.06.21	10
13	Anmeldungen für Kinderbetreuung annehmen	68 Tage	Don 01.04.21	Mon 05.07.21	10
14	**Kinderhort einrichten**	**80 Tage**	**Mon 26.10.20**	**Fre 12.02.21**	
15	Kindergerechte Einrichtung kaufen und einbauen	80 Tage	Mon 26.10.20	Fre 12.02.21	10
16	Büro Einrichtung kaufen und einbauen	40 Tage	Mon 26.10.20	Fre 18.12.20	10
17	Spielplatz bauen	50 Tage	Mon 26.10.20	Fre 01.01.21	10
18	**MS4: Einrichtung fertiggestellt**	**0 Tage**	**Fre 12.02.21**	**Fre 12.02.21**	**15;16;17**
19	Hortpädagogen interviewen	75 Tage	Mon 15.02.21	Fre 28.05.21	18
20	Hortpädagogenauswahl & Schichtmodell erstellen	5 Tage	Mon 31.05.21	Fre 04.06.21	19
21	**MS5: Vier Hortpädagogen ausgewählt**	**0 Tage**	**Fre 04.06.21**	**Fre 04.06.21**	**20**
22	Spielzeug/Mal+Bastel Utensilien aussuchen, bestellen und einräumen	20 Tage	Mon 15.02.21	Fre 12.03.21	18
23	Technische Ausstattung und Utensilien aussuchen, bestellen und aufbauen	40 Tage	Mon 15.02.21	Fre 09.04.21	18
24	Hygiene Utensilien bestellen und einräumen	15 Tage	Mon 15.02.21	Fre 05.03.21	18
25	**MS6: Ausstattung und Utensilien platziert**	**0 Tage**	**Fre 09.04.21**	**Fre 09.04.21**	**22;23;24**
26	Kinderhortkonzept finalisieren	10 Tage	Mon 12.04.21	Fre 23.04.21	25
27	Finale Schichtpläne erstellen	10 Tage	Mon 07.06.21	Fre 18.06.21	21;26
28	Finale Abnahme aller relevanten Komponenten	8 Tage	Mon 21.06.21	Mit 30.06.21	27;12
29	Gruppenverteilung & Schichtplan abklären	2 Tage	Don 01.07.21	Fre 02.07.21	26;27;28
30	**MS7: Kinderhort Eröffnung**	**0 Tage**	**Mon 05.07.21**	**Mon 05.07.21**	**29;11;13**
31	Monatlicher Financial Rolling Forecast zur Überprüfung & Einhaltung der Rahmenbedingungen	129 Tage	Die 06.07.21	Fre 31.12.21	30
32	**MS8: Finanzierungsmodell 2021 überprüft und sichergestellt**	**0 Tage**	**Fre 31.12.21**	**Fre 31.12.21**	**31**
33	Quartalsweiser Financial Rolling Forecast zur Überprüfung & Einhaltung der Rahmenbedingungen	260 Tage	Mon 03.01.22	Fre 30.12.22	32
34	**MS9: Finanzierungsmodell 2022 überprüft und sichergestellt**	**0 Tage**	**Fre 30.12.22**	**Fre 30.12.22**	**33**
35	Quartalsweiser Financial Rolling Forecast zur Überprüfung & Einhaltung der Rahmenbedingungen	260 Tage	Mon 02.01.23	Fre 29.12.23	34
36	**MS10: Finanzierungsmodell 2023 überprüft und sichergestellt**	**0 Tage**	**Fre 29.12.23**	**Fre 29.12.23**	**35**
37	Quartalsweiser Financial Rolling Forecast zur Überprüfung & Einhaltung der Rahmenbedingungen	262 Tage	Mon 01.01.24	Die 31.12.24	36
38	**MS11: Finanzierungsmodell 2024 überprüft und sichergestellt**	**0 Tage**	**Die 31.12.24**	**Die 31.12.24**	**37**
39	Quartalsweiser Financial Rolling Forecast zur Überprüfung & Einhaltung der Rahmenbedingungen	261 Tage	Mit 01.01.25	Mit 31.12.25	38
40	**MS12: Finanzierungsmodell 2025 überprüft und sichergestellt**	**0 Tage**	**Mit 31.12.25**	**Mit 31.12.25**	**39**

Abbildung 13: Gesamter Realisierungsfahrplan

Im gesamten Realisierungsfahrplan (Abbildung 13) sind die zeitlich geplanten Anfangs- und Endtermine und die dazugehörigen Abhängigkeiten aufgezeigt. Die blau markierten Vorgangsnamen sind die bereits erläuterten Meilensteine (Dauer: 0 Tage). Der Realisierungsfahrplan enthält insgesamt 12 Meilensteine, davon dienen sieben Meilensteine der Überprüfung, ob der Kinderhort eröffnet werden kann. Danach folgen fünf weitere Meilensteine, die zur Finanzkontrolle dienen, wie oben bereits erwähnt. Damit umfasst der Realisierungsfahrplan 1553 Arbeitstage. Die Wochenenden sind in diesem Plan außer Acht gelassen worden, was im Realisierungsfahrplan daran zu erkennen ist, dass die einen Aktivitäten am Freitag enden und die darauffolgenden Aktivitäten erst am Montag der nächsten Woche beginnen.

5.9 Chancen und Risiken

Für die Identifizierung der unternehmensinternen Stärken und Schwächen sowie der unternehmensexternen Chancen und Risiken ist die SWOT-Analyse angewendet worden. In der nachfolgenden SWOT-Matrix sind einige relevante Faktoren aufgezeigt, die bei der Gründung des technisch-orientierten Kinderhortes berücksichtigt werden müssen.

Stärken - Strengths	Schwächen - Weaknesses
• Technisch-orientierter Kinderhort • Lange Öffnungszeiten • Vollzeit Ferienbetreuung • Ganztags-Verpflegung	• Reine Fokussierung auf Technik • Schichtbetrieb
Chancen - Opportunities	**Risiken - Threats**
• Entlastung der Eltern • Flexibilität für Langarbeitende, alleinerziehende Eltern • Zusammenarbeit mit mehreren Firmen	• Kein Sponsoring & technische Unterstützung von Firmen • Kein Busunternehmen • Kein bezahlbarer und trotzdem Bio Caterer • Mangel an qualifiziertem Personal

Abbildung 14: SWOT-Matrix für den technisch-orientierten Kinderhort

Die erkannten Stärken für diese Unternehmung sind die langen Öffnungszeiten, die Vollzeit Ferienbetreuung sowie die Ganztags-Verpflegung. Natürlich wird auch die Idee des technisch-orientierten Kinderhortes als Stärke gesehen. Eltern, die den Kindern eine technische Orientierung ermöglichen möchten, haben nun die Gelegenheit, den Kindern im frühen Alter schon die Technik mit auf den Weg zu geben. Jedoch kann das auch als Schwäche angesehen werden, denn der Kinderhort hat den Fokus rein auf das technische gelegt. Andere Kinderhorte haben einen religiösen oder musikalischen Fokus bzw. auch mehrere Schwerpunkte im Angebot. Dies ist momentan in diesem technisch-orientierten Kinderhort nicht angedacht. Als zweite Schwäche wird der Schichtbetrieb für die Hortpädagogen im Kinderhort zu betrachten sein, da ein Kinderhort sehr auf die Hortpädagogen angewiesen ist und man auch für einen Schichtbetrieb geeignete Hortpädagogen finden muss. Die Hortpädagogen müssen sich dahingehend auch untereinander abstimmen, wann, wer, welche Schicht übernehmen kann.

Die Chancen hinsichtlich zum Wettbewerb sind, dass der technisch-orientierte Kinderhort die Eltern entlasten möchte, was durch die langen Öffnungszeiten erreicht werden soll. Zusätzlich kann den Eltern eine gewisse Flexibilität geboten werden, die sie als Langarbeitende oder alleinerziehende Elternteile zur Stressreduktion gut nutzen können. Als dritte Chance wird eine Zusammenarbeit mit mehreren Firmen gleichzeitig gesehen. Eine gute

Zusammenarbeit mit technischen Firmen kann entstehen, wenn beispielsweise der Kinderhort auch als Betriebskinderhort für die Firmen genutzt werden kann. Mit diesen Chancen ist auch ein direkter Übergang zu den Risiken möglich, denn die Chancen können zum Teil nur erreicht werden, wenn Firmen für Sponsoring und zur technischen Unterstützung gefunden werden. Ohne einem Sponsoring kann dieser Kinderhort zwar betrieben werden, aber der Kinderhortplatz pro Kind wird um die Hälfte teurer. Dies wird sich negativ auf die Anmeldungen auswirken, da es bestimmt einige Eltern geben wird, die sich diesen Kinderhort dann nicht leisten können. Als zweites Risiko ist anzubringen, dass ein Busunternehmen vertraglich fixiert werden muss, um die Kinder nach dem Schulende zum Kinderhort zu transportieren. Falls ein anderer Standort für den Kinderhort gefunden werden kann, muss nicht zwingend ein Busunternehmen als Partner involviert werden. Aber im momentanen Stadium ist es wichtig ein Busunternehmen von der Idee zu überzeugen, damit die Eltern keine Bedenken haben, ihre Kinder in dem Kinderhort anzumelden. Der nächste Punkt ist, dass für die Vollzeit Verpflegung ein Caterer notwendig ist. Der Caterer sollte bezahlbar und für die Essensqualitätserwartungen der Eltern angemessen sein. Die Eltern werden den Caterer eins zu eins bezahlen müssen, da die Verpflegungskosten nicht im Kinderhortbeitrag inbegriffen sind. Als letzter und einer der wichtigsten Punkte könnte ein Risiko sein, dass es nicht genügend qualifiziertes Personal gibt, das auch für einen Schichtbetrieb bereit ist. Für den Kinderhort werden insgesamt vier ausgebildete Hortpädagogen benötigt, um das Vorhaben ausüben zu können.

5.10 Finanzplanung

Die Finanzplanung zeigt eine detaillierte Kostenaufstellung für das bereits vorgestellte Vorhaben. Zuvor ist die Dienstleistung sowie das zu gründende Unternehmen, der zugehörige Markt und die entsprechenden Wettbewerber im Markt ausführlich beschrieben worden. Nach der Ermittlung von Chancen und Risiken für die Geschäftsidee und die Darstellung von Marketing und Vertrieb ist die qualitative Unternehmensplanung abgeschlossen und es folgt der quantitative Unternehmensplan, die Finanzplanung.

Dabei wird auf die Planung von Personalkosten, Investitionen, Kapitalbedarf, Gewinn- und Verlustrechnung sowie der Liquidität auf über fünf Jahre eingegangen. Die komplette Finanzplanung wird im 1. Jahr und 2. Jahr in Monatsscheiben und die Jahre drei bis sechs in Jahresscheiben aufgezeigt. Das 1. Jahr ist nur ein halbes Jahr, da die Eröffnung des Kinderhortes am 05.07.2021 stattfinden soll. Der Grund dafür ist, dass der Kinderhort den Betrieb im Ferienmodus anlaufen lassen möchte. Die Monate Juli und August eignen sich sehr gut als Testlauf im Ferienbetrieb. Ab September wird dann der Normalbetrieb gestartet sowie auch die Schulen im September wieder angehen. Der technisch-orientierte Kinderhort wird die Jahresabschlüsse nach abgeschlossenen Kalenderjahren machen und deswegen wird noch ein zusätzliches und vollständiges 6. Jahr mit abgebildet.

5.10.1 Personalkosten

Einer der Hauptausgaben in dem technisch-orientierten Kinderhort ist die Deckung der Personalkosten. Es müssen vier Hortpädagogen in Vollzeitanstellung und ein Hausmeister, eine Reinigungskraft sowie ein Buchhalter in Teilzeitanstellung bezahlt werden. Zusätzlich wird die Hortleitung, die auch die Geschäftsführung ist, ein angemessenes Gehalt ausbezahlt bekommen.

Die Kostenaufstellung für die Hortpädagogen ist eine Mischkalkulation, da in diesem Planungsstadium noch nicht eindeutig festgesetzt werden kann, wie die Berufserfahrung der einzelnen Hortpädagogen sein wird, die für diesen Kinderhort eingestellt werden. Bei der Mischkalkulation wird dabei angenommen, dass ein Hortpädagoge im 2. Berufsjahr, einer im 4. Jahr, einer im 6. Jahr und einer im 8. Jahr sein wird. Dabei ergibt sich ein durchschnittliches Monatsgehalt mit 5 Jahren Berufserfahrung von 2.425,75 €.

	monatliches Bruttogehalt	Berufsjahre
1. Hortpädagoge	2.350,00 €	2
2. Hortpädagoge	2.402,00 €	4
3. Hortpädagoge	2.450,00 €	6
4. Hortpädagoge	2.501,00 €	8
Mischkalkulation	**2.425,75 €**	**5**

Tabelle 4: Monatsgehalt für Hortpädagogen

Dieses durchschnittliche Monatsgehalt wurde anhand des österreichischen Kollektivvertrages vom 01.01.2020 errechnet. In dem Kollektivvertrag werden die Hortpädagogen nach Berufsjahren und deren dazugehörige Erfahrung in verschiedene Gehaltsstufen ein kategorisiert (siehe Tabelle 5).

Berufsjahr	monatliches Bruttogehalt
im 1. und 2.	2.350,00 €
im 3. und 4.	2.402,00 €
im 5. und 6.	2.450,00 €
im 7. und 8.	2.501,00 €
im 9. und 10.	2.561,00 €
im 11. und 12.	2.615,00 €

im 13. und 14.	2.672,00 €
im 15. und 16.	2.729,00 €
im 17. und 18.	2.785,00 €
im 19. und 20.	2.841,00 €
im 21. und 22.	2.896,00 €
im 23. und 24.	2.951,00 €
im 25. und 26.	3.008,00 €
im 27. und 28.	3.066,00 €
im 29. und 30.	3.121,00 €
im 31. bis 36.	3.176,00 €
im 37. und 38.	3.196,00 €
im 39. und 40.	3.249,00 €

Tabelle 5: Kollektivvertrag für Hortpädagogen/Hortleitung (Vgl. Österreichischer Gewerkschaftsbund, 2020)

Für die Hortleitung wird dabei angenommen, dass sie in die Gehaltsstufe „17. und 18. Berufsjahre“ eingestuft wird. Diese Annahme beruht darauf, dass die Hortleitung bereits Ingenieur ist und eine 2. Ausbildung zum Hortpädagogen absolviert hat sowie einen Master of Science besitzt. Zusätzlich erhält die Hortleitung pro Gruppe eine Leitungszulage. Dies ist in dem Kollektivvertrag festgeschrieben: „Kindergartenleiterinnen und -leiter sowie Hortleiterinnen und -leiter erhalten bei einer Gruppe eine monatliche Leitungszulage in der Höhe von 108,20 € brutto. Für jede weitere Gruppe erhöht sich die Zulage um jeweils 46,40 €.“ (Österreichischer Gewerkschaftsbund, 2020)

Das bedeutet für die Hortleitung im technisch-orientierten Kinderhort, dass sie zusätzlich 246,80 € erhält. Die Berechnung ist in der folgenden Tabelle dargestellt.

Gruppe	zusätzliches Bruttogehalt
Gruppe 1	108,20 €
Gruppe 2	46,20 €
Gruppe 3	46,20 €
Gruppe 4	46,20 €
Summe	**246,80 €**

Tabelle 6: Zusätzliches Gehalt für Hortleitung

Für den Hausmeister und die Reinigungskraft wird ein Stundensatz von 11,00 € angedacht. Bei einer Teilzeitanstellung werden sie 4 Stunden am Tag im Einsatz sein und dies durchschnittlich 21 Tage im Monat. Das bedeutet sie werden ein Monatsgehalt von 924,00 € erhalten.

Der Buchhalter ist geplant mit einem Stundensatz von 14,00 € und auch mit 4 Stunden in Teilzeitanstellung. Somit ergibt sich für den Buchhalter ein Monatsgehalt von 1.176,00 €.

Unter diesen Annahmen ergeben sich folgende Personalkosten:

Personal	monatliches Bruttogehalt
Hortpädagogen	**9.703,00 €**
Hortleitung	**3.031,80 €**
Hausmeister	**924,00 €**
Reinigungskraft	**924,00 €**
Buchhalter	**1.176,00 €**
Gesamtpersonalkosten	**15.758,80 €**

Tabelle 7: Personalkosten

Zusätzlich muss berücksichtigt werden, dass den Angestellten in Österreich ein anteiliges 13. und 14. Monatsgehalt zusteht. Das erste Zusatzgehalt wird im Juni (auch Urlaubsgeld genannt) und das zweite Zusatzgehalt (Weihnachtsgeld) im November ausgezahlt.

5.10.2 Kapitalbedarf

In diesem Finanzteil wird der Kapitalbedarf für die Existenzgründung ermittelt. Die Kapitalbedarfsermittlung bezieht sich auf den ersten Monat, ab dem die Unternehmung Ihre Gültigkeit hat. Für den technisch-orientierten Kinderhort bedeutet dies, dass hier der Monat Juni 2021 betrachtet wird. In der nachfolgenden Tabelle werden alle Angaben für den Gesamtkapitalbedarf aufgelistet.

Position	Kosten
Investitionen in das Anlagevermögen	
Kinderhortausstattung	110.000 €
Technische Ausstattung	50.000 €
Kapitalbedarf Anlagevermögen	***160.000 €***
Investitionen in das Umlaufvermögen	
benötigtes Barvermögen	35.000 €
Gesamtes Material	30.000 €
Kapitalbedarf Umlaufvermögen	***65.000 €***
Betriebliche Ausgaben	
Personalkosten	- €
Miete	8.000 €
Strom, Wasser, Heizung	2.000 €
Telefon, Internet	60 €
Marketing	100 €
Kapitalbedarf betriebliche Ausgaben	***10.160 €***
Private Ausgaben	
Miete und Nebenkosten	1.000 €
Fahrtkosten	100 €
Lebensmittel und Getränke	200 €
Krankenversicherung	300 €
sonst. private Versicherungen	200 €
sonstiges	400 €
Kapitalbedarf private Ausgaben	***2.200 €***
Gesamtkapitalbedarf	**237.360 €**

Tabelle 8: Ermittlung des Gesamtkapitalbedarfs

Die Ermittlung des Gesamtkapitalbedarfs ergibt 237.360 €, dabei sind alle Investitionen für das Anlagevermögen und Umlaufvermögen sowie betrieblichen und privaten Ausgaben betraglich aufgeführt. Für die Investitionen des Anlage- und Umlaufvermögens wird eine detailliertere Darstellung im nachfolgenden Kapitel aufgezeigt. Dabei wird auch dargestellt, wie die Investitionen finanziert werden. Die betrieblichen und privaten Ausgaben werden aus dem Eigenkapital entnommen. Für die Unternehmung stehen bis zu 50.000 € Eigenkapital von der Hortleitung (Geschäftsführung) zur Verfügung.

5.10.3 Investitionen

Zur Eröffnung eines technisch-orientierten Kinderhortes werden unterschiedliche Positionen benötigt: Zum einen werden Gründungskosten anfallen, um den Kinderhort überhaupt gründen zu können und zum anderen wird eine Kinderhortausstattung benötigt werden, um den Kinderhort vollständig und kindergerecht einrichten zu können. Die benötigten Positionen sind in der Tabelle 9 aufgelistet.

Position	Kosten
Kindergerechte Einrichtung	65.000 €
Büroeinrichtung	20.000 €
Spielplatz	25.000 €
Spielzeug/ Mal- & Bastel-Utensilien	20.000 €
Hygiene Utensilien	10.000 €
Technische Ausstattung/ Utensilien	50.000 €
Gründungskosten	10.000 €
Summe	**200.000 €**

Tabelle 9: Investitionsplanung

Im Realisierungsfahrplan ist dargestellt worden, dass im Zeitraum von Oktober 2020 bis April 2021 der Kinderhort mit allen relevanten Einrichtungen ausgestattet werden soll. Der Kinderhort muss zur Eröffnung bereits kindergerecht eingerichtet, das Büro arbeitstechnisch vollständig ausgestattet und der Spielplatz bespielbar sein. Nach der Eröffnung des Kinderhortes darf es keine Baustellen mehr geben, sonst ist eine Gefährdung des Kindeswohls möglich. Des Weiteren sollten auch vor der Kinderhorteröffnung die Spielzeuge und die Mal- und Bastelutensilien für die Kinder eingetroffen und verstaut sein. Unteranderem sind auch Hygieneartikel ein wichtiger Punkt, diese müssen von vornherein vorhanden sein. Als ein zweiter großer Investitionsposten zur kindergerechten Einrichtung wird die technische Ausstattung gerechnet. Die technische Ausstattung ist für ca. 30 Kinder geplant, dabei ergibt sich für jeden Arbeitsplatz rund 1.600 €. In diesem Betrag soll für jeden Arbeitsplatz ein Tisch, zwei Stühle, ein Computer sowie verschiedene Werkzeuge gekauft werden. Die zwei Stühle sind dafür angedacht, dass die Kinder paarweise an einer Aufgabe arbeiten können. Zusätzlich sind 10.000 € für die Gründung des Unternehmens ein kalkuliert. Diese Gründungskosten werden für Notar, Anwalt und einige Behördengänge sowie für Anmeldung und Genehmigung für die gGmbH verwendet. Das bedeutet insgesamt für alle Investitionen, dass sie bereits vor der Eröffnung getätigt werden müssen. Um die 200.000 € aufbringen zu können, wird ein Kredit bei der Bank beantragt. Für die Berechnungen in den nachfolgenden Finanzplänen wird davon ausgegangen, dass die Bank einen Kredit auf 10

Jahre mit einem effektiven Jahreszinssatz von ca. 2% ausstellt. Dabei sieht der Tilgungsplan wie folgt aus:

Jahr	Zahlungen	davon Zinsen/ Gebühren	Zugehörige Monatsraten
1	23.816,67 €	3.816,67 €	**1.984,72 €**
2	23.416,66 €	3.416,66 €	**1.951,39 €**
3	23.016,67 €	3.016,67 €	**1.918,06 €**
4	22.616,67 €	2.616,67 €	**1.884,72 €**
5	22.216,66 €	2.216,66 €	**1.851,39 €**
6	21.816,67 €	1.816,67 €	**1.818,06 €**
7	21.416,67 €	1.416,67 €	**1.784,72 €**
8	21.016,66 €	1.016,66 €	**1.751,39 €**
9	20.616,67 €	616,67 €	**1.718,06 €**
10	20.216,67 €	216,67 €	**1.684,72 €**
Gesamtsumme	**220.166,67 €**	**20.166,67 €**	

Tabelle 10: Tilgungsplan

Die zugehörigen Monatsraten sind in der Liquiditätsplanung unter „Tilgung/Zinsen von Fremdkapital“ wieder zu finden. Bei der Kinderhorteinrichtung wird davon ausgegangen, dass ein leerstehendes Gebäude angemietet wird. Es müssen nur die Badräumlichkeiten und die Küchenzeile mit den notwenigen Anschlüssen versehen sein. Für die Küchenzeile wird zusätzlich angenommen, dass bereits eine Einbauküche vorhanden ist. Unter kindergerechter Einrichtung werden beispielsweise niedrige Arbeitstische sowie kleine Stühle und entsprechende Waschbecken und Toiletten angedacht. Unteranderem sind Schließfächer und Garderoben für jedes Kind mit eingeplant. Zusätzlichen werden auch einige hygienische Utensilien benötigt, um Reinigungen durchführen zu können. Bei der Büroeinrichtung sind ein Notebook, Drucker sowie die komplette Büroausstattung hinsichtlich Büromöbel (z. B. Schreibtisch, Stuhl, Schränke) angedacht. Unter der technischen Ausstattung sind, wie bereits erwähnt, Arbeitstische mit jeweils einem Computer und technischem Zubehör (z. B. Schraubenzieher, Material, Messgeräte) vorgesehen, um beispielhalber einen Roboter bauen und programmieren zu können. Im Bereich Spielzeug wird es Kuscheltiere, Bausteine, sportliche Gerätschaften (z. B. Springseile, Hula-Hopps) geben und bei den Mal- und Bastelutensilien werden beispielsweise Scheren, buntes und weißes Papier, Kleber, Stanzschablonen sowie Bundstifte gekauft.

5.10.4 Abschreibungen

Grundsätzlich müssen Anschaffungskosten von abnutzbaren Wirtschaftsgütern des Anlagevermögens über deren Nutzungsdauer verteilt abgeschrieben werden. Für die Anschaffungen des Kinderhortes wird jedoch angenommen, dass fast alle Anschaffungskosten als geringwertige Wirtschaftsgüter eingestuft werden können. Da seit 01. Januar 2020 in Österreich die Ausnahmeregelung (§13 Einkommensteuergesetz) besagt, dass Anschaffungskosten bis 800 € als geringwertiges Wirtschaftsgut direkt als Betriebsausgaben abgesetzt werden können. Vorher war die Ausnahmeregelung nur auf 400 € ausgelegt (Unternehmensservice Portal, 2020).

Nur der Spielplatz ist eine größere Anschaffung, die auf 10 Jahre abgeschrieben wird. Die Abschreibung wird mit einem Kostensatz von 2.500 € pro Jahr in der Gewinn- und Verlustrechnung aufgezeigt.

5.10.5 Gewinn- und Verlustrechnung

In der Gewinn- und Verlustrechnung werden die Verluste bzw. Gewinne, bezogen auf einen Zeitraum von einem Jahr, dargestellt. Grundsätzlich wird der Kinderhort keine auszahlbaren Gewinne verzeichnen. Der technisch-orientierte Kinderhort ist eine gemeinnützige GmbH und daher werden die möglichen Gewinne nur dem gemeinnützigen Zweck zugeschrieben. Die Gewinn- und Verlustrechnung auf der nachfolgenden Seite zeigt auf, dass es in den ersten Jahren keine Gewinne geben wird. Nur im ersten Jahr (2021) ist ein Gewinn verzeichnet. Dies liegt daran, dass bereits die Landesbeiträge im Juli und im Dezember für den Kinderhort zur Verfügung gestellt werden. Dabei muss vermerkt werden, dass das erste Jahr nur für ein halbes Jahr gedeckelt werden muss, da der Kinderhort erst im Juli 2021 eröffnet. Deswegen ist auch der Betrag der Soll-Seite fast nur halb so groß wie im 2. Jahr.

Es ist aber in den Jahren 2022 bis 2026 ersichtlich, dass die Verluste jedes Jahr sinken. Eine der Gründe für die Verluste sind die Abschreibungen sowie die Tilgung und Zinsen des Fremdkapitals. Diese zwei Komponenten können nicht vollständig von den Umsatzerlösen, den Landesbeiträgen und dem Sponsoring gedeckt werden. Die Tilgung und Zinsen des Fremdkapitals werden jedes Jahr geringer, dies ist dem Kreditrahmen geschuldet (siehe Kapitel 5.10.2).

Auf lange Sicht gesehen, sollte der Kinderhort spätestens nach der Fremdkapitaltilgung wieder Gewinne schreiben und diese dann für neue Spielzeuge oder Einrichtungserneuerungen investieren.

	Soll		Haben	
2021 (2. Halbjahr)	Personalaufwände	101.939 €	Umsatzerlöse	142.244 €
	Abschreibungen	2.500 €	Landesbeitrag	62.400 €
	Tilgung/Zinsen von Fremdkpital	11.908 €	Sponsoring	45.346 €
	Betriebskosten/Sonstiges	120.970 €		
	Events	1.290 €		
	Gewinn	11.383 €		
	Summe	**249.990 €**	**Summe**	**249.990 €**
2022	Personalaufwände	220.623 €	Umsatzerlöse	296.828 €
	Abschreibungen	2.500 €	Landesbeitrag	78.800 €
	Tilgung/Zinsen von Fremdkpital	23.617 €	Sponsoring	100.516 €
	Betriebskosten/Sonstiges	232.800 €		
	Events	2.580 €		
			Verlust	5.976 €
	Summe	**482.120 €**	**Summe**	**482.120 €**
2023	Personalaufwände	226.139 €	Umsatzerlöse	302.765 €
	Abschreibungen	2.500 €	Landesbeitrag	79.588 €
	Tilgung/Zinsen von Fremdkpital	23.217 €	Sponsoring	102.526 €
	Betriebskosten/Sonstiges	235.213 €		
	Events	2.606 €		
			Verlust	4.795 €
	Summe	**489.674 €**	**Summe**	**489.674 €**
2024	Personalaufwände	231.792 €	Umsatzerlöse	308.820 €
	Abschreibungen	2.500 €	Landesbeitrag	80.384 €
	Tilgung/Zinsen von Fremdkpital	22.817 €	Sponsoring	104.576 €
	Betriebskosten/Sonstiges	237.670 €		
	Events	2.632 €		
			Verlust	3.631 €
	Summe	**497.411 €**	**Summe**	**497.411 €**
2025	Personalaufwände	237.587 €	Umsatzerlöse	314.996 €
	Abschreibungen	2.500 €	Landesbeitrag	81.188 €
	Tilgung/Zinsen von Fremdkpital	22.417 €	Sponsoring	106.668 €
	Betriebskosten/Sonstiges	240.174 €		
	Events	2.658 €		
			Verlust	2.484 €
	Summe	**505.336 €**	**Summe**	**505.336 €**
2026	Personalaufwände	243.527 €	Umsatzerlöse	321.296 €
	Abschreibungen	2.500 €	Landesbeitrag	82.000 €
	Tilgung/Zinsen von Fremdkpital	22.217 €	Sponsoring	108.801 €
	Betriebskosten/Sonstiges	242.725 €		
	Events	2.685 €		
			Verlust	1.556 €
	Summe	**513.653 €**	**Summe**	**513.653 €**

Tabelle 11: Gewinn- und Verlustrechnung

5.10.6 Liquiditätsplanung

Die Liquiditätsplanung stellt die verfügbaren Geldmittel und die Auszahlungen gegenüber. In der Tabelle 12 ist die detaillierte Auflistung aller Ein- und Auszahlungen des technisch-orientierten Kinderhortes über 5,5 Jahre ersichtlich. Die Darstellung geht über fünf Jahre hinaus, da der Kinderhort im Juli 2021 eröffnet und die ersten Betriebskosten bereits im Juni 2021 anfallen; diese sind in der Monatsübersicht für 2021 in Tabelle 14 ersichtlich. Der Jahresabschluss soll nach Kalenderjahren durchgeführt werden, deswegen wird das 6. Jahr zusätzlich mit abgedeckt. Grundsätzlich ist in der Gewinn- und Verlustrechnung (Kapitel 5.10.5) ersichtlich, dass der Kinderhort jedes Jahr Verluste schreibt, jedoch sind sie nicht so hoch, so dass auch nach sechs Jahren das Unternehmen noch liquide sein kann. Der Grund hierfür ist, dass die Kreditrückzahlung kontinuierlich mit der Tilgung sinkt. Ab dem 6. Jahr sind die Kreditrückzahlungen schon um einiges niedriger als im 2. Jahr. Wenn nach 10 Jahren der Unternehmenskredit vollständig abgezahlt ist, können sich die Ein- und Auszahlungen eins zu eins decken. Damit kann aufgezeigt werden, dass der Kinderhort mittels der Einnahmen seitens der Eltern für den Kinderbetreuungsplatz, die Verpflegungspauschale, als auch für die Utensilien Pauschale und durch den Landesbeitrag sowie dem eingeplanten Sponsoring einer technischen Firma überleben kann. Anhand der Liquiditätsplanung wird jedoch auch ersichtlich, dass der technisch-orientierte Kinderhort nicht ohne Sponsor bestehen kann, da die Auszahlungen nur zu ca. 63% von den Einzahlungen gedeckt werden können und weitere ca. 16% durch die Unterstützung von den Landesbeiträgen getragen werden. Somit sind 79% der Auszahlungen abgedeckt, die restlichen 21% müssen über ein Sponsoring finanziert werden. In dieser Planung wird daher davon ausgegangen, dass mindestens ein Sponsor für diese Geschäftsidee gefunden wird, um den Kinderhort überhaupt eröffnen zu können.

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Anmeldegebühren*	8.000,00 €	2.000,00 €	2.040,00 €	2.080,80 €	2.122,42 €	2.164,86 €
Kinderbetreuungsplatz (Elternbeitrag)	85.204,00 €	186.768,00 €	190.503,36 €	194.313,43 €	198.199,70 €	202.163,69 €
Verpflegungspauschale	47.040,00 €	103.260,00 €	105.325,20 €	107.431,70 €	109.580,34 €	111.771,94 €
Pauschale für alle Utensilien	2.000,00 €	4.800,00 €	4.896,00 €	4.993,92 €	5.093,80 €	5.195,67 €
Summe Einzahlungen	**142.244,00 €**	**296.828,00 €**	**302.764,56 €**	**308.819,85 €**	**314.996,25 €**	**321.296,17 €**
Personalkosten	101.938,60 €	220.623,20 €	226.138,78 €	231.792,25 €	237.587,06 €	243.526,73 €
Miete	56.000,00 €	96.000,00 €	96.000,00 €	96.000,00 €	96.000,00 €	96.000,00 €
Strom, Wasser, Heizung	14.000,00 €	24.000,00 €	24.240,00 €	24.482,40 €	24.727,22 €	24.974,50 €
Telefon, Internet	420,00 €	720,00 €	727,20 €	734,47 €	741,82 €	749,23 €
Marketing	610,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €
Versicherungen	900,00 €	1.800,00 €	1.818,00 €	1.836,18 €	1.854,54 €	1.873,09 €
Lebensmittel	47.040,00 €	103.260,00 €	105.325,20 €	107.431,70 €	109.580,34 €	111.771,94 €
Hygiene-Utensilien	740,00 €	1.800,00 €	1.836,00 €	1.872,72 €	1.910,17 €	1.948,38 €
Mal- & Bastel-Utensilien	1.260,00 €	1.620,00 €	1.636,20 €	1.652,56 €	1.669,09 €	1.685,78 €
Technische Untensilien	- €	3.000,00 €	3.030,00 €	3.060,30 €	3.090,90 €	3.121,81 €
Tilgung/Zinsen von Fremdkpital	11.908,34 €	23.616,67 €	23.216,67 €	22.816,67 €	22.416,67 €	22.216,67 €
Events (Firmen- & Laborbesichtigungen, etc.)	1.290,00 €	2.580,00 €	2.605,80 €	2.631,86 €	2.658,18 €	2.684,76 €
Summe Auszahlungen	**236.106,94 €**	**479.619,87 €**	**487.173,85 €**	**494.911,12 €**	**502.835,98 €**	**511.152,89 €**
Überschuss-/Fehlbetrag	- 93.862,94 €	- 182.791,87 €	- 184.409,29 €	- 186.091,26 €	- 187.839,73 €	- 189.856,72 €
Gruppenpauschale (Landesbeitrag)	62.400,00 €	78.800,00 €	79.588,00 €	80.383,88 €	81.187,72 €	81.999,60 €
Sponsoring (technische Firmen)	45.346,00 €	100.515,60 €	102.525,91 €	104.576,43 €	106.667,96 €	108.801,32 €
Bestand (Bank & Kasse)	35.000,00 €	48.883,07 €	45.406,80 €	43.111,43 €	41.980,47 €	41.996,42 €
Effektive Liquidität	**48.883,07 €**	**45.406,80 €**	**43.111,43 €**	**41.980,47 €**	**41.996,42 €**	**42.940,61 €**

Tabelle 12: Liquiditätsplanung 2021 - 2026 in Jahresscheiben

Grundsätzlich wurde in der Liquiditätsplanung eine jährliche Änderung der Kosten berücksichtigt. Für die Gehälter wird eine jährliche Erhöhung von 2,5% kalkuliert und für die Betriebskosten/Sonstiges wird meist mit 1% Erhöhung jährlich gerechnet, eine genauere Auflistung ist in der folgenden Tabelle aufgezeigt.

Jahr	Jährliche Erhöhung von
Anmeldegebühr, Hortgruppenbeitrag, Verpflegungspauschalen,	2,0%
Gehälter	2,5%
Miete	fix
Strom, Wasser, Heizung	1,0%
Telefon, Internet	1,0%
Marketing	fix
Versicherungen	1,0%
Lebensmittel	2,0%
Hygiene-Utensilien	2,0%
Mal- & Bastel-Utensilien	1,0%
Technische Utensilien	1,0%
Kreditrückzahlung	fix

Tabelle 13: Jährliche Kostenänderungen

Nun folgt die genauere Betrachtung der ersten eineinhalb Jahre. Dabei ist festzuhalten, dass im ersten Jahr die Planung erst ab Juni 2021 beginnt und das Personal ab Juli 2021 mit dem Beschäftigungsverhältnis beginnt. Somit wird das Personalgehalt ab Juli 2021 in der Liquiditätsplanung aufgelistet. Dadurch, dass das erste Jahr nur das 2. Halbjahr beinhaltet, steht dem Personal auch nur das anteilige 14. Gehalt zu, welches im November 2021 ausgezahlt wird. Die Fremdkapitaltilgungen und die zugehörigen Zinsen werden auch erst mit der Eröffnung des Kinderhortes gestartet. Daher ist dieser Posten auch erst im Juli 2021 ersichtlich. Die Betriebskosten, wie Miete, Strom, Wasser, Heizung, Telefon, Internet und Marketing, starten bereits im Juni 2021 während der Einrichtungsphase. Ab Juli 2021 werden dann die ersten 40 Kinder erwartet, da mit dem Ferienbetrieb gestartet wird. Diese 40 Kinder zahlen zu Beginn eine einmalige Anmeldegebühr von 100,00 €. Zusätzlich wird jeden Monat die Betreuungszeit in Stunden mit den Eltern verrechnet. Im Ferienbetrieb kostet eine Betreuungsstunde 1,60 €. Als weiteren Posten müssen die Eltern für jedes zu betreuende Kind eine Pauschale für alle Utensilien (Mal-, Bastel- und Hygiene-Utensilien) bezahlen. Diese beträgt pro Monat 10,00 €. Die Eltern haben auch die Möglichkeit, für die

Kinder Frühstück, Mittag- und/ oder Abendessen hinzu zu buchen. Für jede Mahlzeit ist in dieser Planungsphase ein Betrag von 3,00 € pro Kind angesetzt.

Das bedeutet, die Einzahlungen in der Liquiditätsplanung werden ausschließlich von den Eltern gestemmt. Um deutlich zu machen, was das für Eltern im genaueren bedeutet, werden nun vier Beispielrechnungen dargestellt, die aufzeigen sollen, wie viel ein Kinderbetreuungsplatz kosten kann, wenn sich ein Kind in der Betreuung des technisch-orientierten Kinderhort befindet. Jeder Kinderbetreuungsplatz kann grundsätzlich einen indiviuduellen Kinderbetreuungsbeitrag haben, da die Betreuungszeit flexibel für jedes Kind gehandhabt wird.

1. Beispiel Ferienbetrieb - Zahlung der Eltern für ihr Kind im Juli 2021:
   Der Juli 2021 hat 15 Arbeitstage, die für die Eltern verrechnet werden können, wenn ihr Kind ab dem Eröffnungstag, den 05.07.2021 jeden Tag anwesend sein wird. Die Eltern können ihr Kind von 7:30 Uhr bis 19:30 Uhr abgeben. Bei der Berechnung wird davon ausgegangen, dass die Eltern das Kind für 10 Betreuungsstunden abgeben möchten und die Betreuung soll von 8:00 Uhr bis 18:00 Uhr stattfinden. Zusätzlich buchen die Eltern Frühstück und Mittagessen für jeden Tag. Mit dieser Annahme ergibt sich diese Rechnung:
   - 15 Tage * 10h * 1,60 € = 240,00 € (Kinderbetreuungsbeitrag)
   - 15 Tage * 6,00 € = 90,00 € (Verpflegungspauschale)
   - 240,00 € + 90,00 € + 10,00 € = 340,00 € (Gesamtbetrag für Juli 2021)

2. Beispiel Ferienbetrieb - Zahlung der Eltern für ihr Kind im August 2021:
   Der August 2021 hat 21 Arbeitstage, die für die Eltern verrechnet werden können. Die Eltern können wieder ihr Kind von 7:30 Uhr bis 19:30 Uhr abgeben, da der Kinderhort noch im Ferienbetrieb ist. Es wird davon ausgegangen, dass die Eltern das Kind für 10 Betreuungsstunden abgeben möchten und die Betreuung soll von 9:00 Uhr bis 19:00 Uhr stattfinden. Zusätzlich buchen die Eltern Mittagessen und Abendessen für jeden Tag. Mit dieser Annahme ergibt sich folgende Rechnung:
   - 21 Tage * 10h * 1,60 € = 336,00 € (Kinderbetreuungsbeitrag)
   - 21 Tage * 6,00 € = 126,00 € (Verpflegungspauschale)
   - 336,00 € + 126,00 € + 10,00 € = 472,00 € (Gesamtbetrag für August 2021)

3. Beispiel Normal-/Ferienbetrieb - Zahlung der Eltern für ihr Kind im Februar 2022:
   Der Februar 2022 hat 20 Arbeitstage, davon wird der Kinderhort 15 Tage im Normalbetrieb und 5 Tage im Ferienbetrieb offen haben. Im Februar haben die Schulkinder 5 Tage Semesterferien in Österreich. Bei dieser Berechnung wird angenommen, dass die Eltern in den Semesterferien normal Arbeiten werden. Das heißt, im Normalbetrieb wird das Kind von 11:30 Uhr bis 19:30 Uhr (8h) und im Ferienbetrieb von 7:30 Uhr bis 19:30 Uhr (12h) im Kinderhort verbleiben. Zusätzlich buchen die Eltern immer Mittag- und Abendessen und für den Ferienbetrieb auch noch das Frühstück hinzu. Mit dieser Annahme ergibt sich diese Rechnung:

- 15 Tage * 8h * 1,50 € = 180,00 € (Normaler Kinderbetreuungsbeitrag)
- 15 Tage * 6,00 € = 90,00 € (Normale Verpflegungspauschale)
- 5 Tage * 12h * 1,60 € = 96,00 € (Ferien Kinderbetreuungsbeitrag
- 5 Tage * 9,00 € = 45,00 € (Ferien Verpflegungspauschale)
- 180,00 € + 90,00 € + 96,00 € + 45,00 € + 10,00 € = 421,00 € (Gesamtbetrag für Februar 2022)

4. Beispiel Normalbetrieb - Zahlung der Eltern für ihr Kind im Mai 2022:
   Der Mai 2022 hat 21 Arbeitstage, die für die Eltern verrechnet werden können. Die Eltern können wieder ihr Kind von 10:30 Uhr bis 19:30 Uhr abgeben, da der Kinderhort im Normalbetrieb ist. Es wird davon ausgegangen, dass die Eltern das Kind für sieben Betreuungsstunden abgeben möchten und die Betreuung soll von 12:00 Uhr bis 19:00 Uhr stattfinden. Zusätzlich buchen die Eltern ein Mittagessen pro Tag hinzu. Mit dieser Annahme ergibt sich folgende Rechnung:
   - 21 Arbeitstage * 7h * 1,50 € = 220,50 € (Kinderbetreuungsbeitrag)
   - 21 Tage * 3,00 € = 63,00 € (Verpflegungspauschale)
   - 220,50 € + 63,00 € + 10,00 € = 293,50 € (Gesamtbetrag für Mai 2022)

Diese Beispielrechnungen sollen einen Aufschluss auf die Summe der Einzahlungen geben.

Zu der Summe der Auszahlungen ist noch festzuhalten, dass der Kinderhort Firmen und Laborbesichtungen eingeplant hat, um den Kindern einen besseren Einblick in die technische Arbeitswelt geben zu können. Für die Events sind jedoch nur Buskosten hinterlegt, um zu einer zu besichtigenden Firma zu gelangen. Der restliche Aufenthalt wird als Vorteil für Kinder und Firma gesehen und sollte daher keine weiteren Kosten verursachen.

2021	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez
Anmeldegebühren*		4.000,00 €		4.000,00 €			
Kinderbetreuungsplatz (Elternbeitrag)	- €	11.040,00 €	15.456,00 €	15.984,00 €	16.204,00 €	16.380,00 €	10.140,00 €
Verpflegungspauschale	- €	6.300,00 €	8.820,00 €	8.820,00 €	8.820,00 €	8.820,00 €	5.460,00 €
Pauschale für alle Utensilien	- €	200,00 €	200,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €
Summe Einzahlungen	- €	21.540,00 €	24.476,00 €	29.204,00 €	25.424,00 €	25.600,00 €	16.000,00 €
Personalkosten	- €	15.512,00 €	15.512,00 €	15.758,80 €	15.758,80 €	23.638,20 €	15.758,80 €
Miete	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €
Strom, Wasser, Heizung	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €
Telefon, Internet	60,00 €	60,00 €	60,00 €	60,00 €	60,00 €	60,00 €	60,00 €
Marketing	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	80,00 €	80,00 €	50,00 €
Versicherungen	- €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €
Lebensmittel	- €	6.300,00 €	8.820,00 €	8.820,00 €	8.820,00 €	8.820,00 €	5.460,00 €
Hygiene-Utensilien	- €	70,00 €	70,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €
Mal- & Bastel-Utensilien	- €	130,00 €	130,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €
Technische Untensilien	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Tilgung/Zinsen von Fremdkpital	- €	1.984,72 €	1.984,72 €	1.984,72 €	1.984,72 €	1.984,72 €	1.984,72 €
Events (Firmen- & Laborbesichtigungen, etc.)				645,00 €	645,00 €		
Summe Auszahlungen	10.160,00 €	34.306,72 €	36.826,72 €	37.918,52 €	37.898,52 €	45.132,92 €	33.863,52 €
Überschuss-/Fehlbetrag	- 10.160,00 €	- 12.766,72 €	- 12.350,72 €	- 8.714,52 €	- 12.474,52 €	- 19.532,92 €	- 17.863,52 €
Gruppenpauschale (Landesbeitrag)	- €	23.000,00 €	- €	- €	- €	- €	39.400,00 €
Sponsoring (technische Firmen)	- €	5.658,00 €	7.921,20 €	8.511,60 €	8.757,60 €	8.954,40 €	5.543,20 €
Bestand (Bank & Kasse)	35.000,00 €	24.840,00 €	40.731,28 €	36.301,76 €	36.098,83 €	32.381,91 €	21.803,39 €
Effektive Liquidität	**24.840,00 €**	**40.731,28 €**	**36.301,76 €**	**36.098,83 €**	**32.381,91 €**	**21.803,39 €**	**48.883,07 €**

Tabelle 14: Liquiditätsplanung 2021 in Monatsscheiben

Im zweiten Jahr werden im September wieder Anmeldegebühren ausgewiesen, dies liegt daran, dass mit einer hypothetischen Fluktuation von 20 Kindern pro Jahr gerechnet wird. Neue Anmeldungen werden wahrscheinlich immer zu Beginn des nächsten Schuljahres eingehen. Der Beginn eines jeden Schuljahres ist im September. Ansonsten sind alle Einzahlungen und Auszahlungen fortlaufend zum ersten Jahr.

2022	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez
Anmeldegebühren*									2.000,00 €			
Kinderbetreuungsplatz (Elternbeitrag)	15.600,00 €	16.160,00 €	16.380,00 €	16.072,00 €	16.380,00 €	16.292,00 €	15.720,00 €	15.456,00 €	15.984,00 €	16.204,00 €	16.380,00 €	10.140,00 €
Verpflegungspauschale	8.400,00 €	8.820,00 €	8.820,00 €	8.820,00 €	8.820,00 €	8.820,00 €	8.820,00 €	8.820,00 €	8.820,00 €	8.820,00 €	8.820,00 €	5.460,00 €
Pauschale für alle Utensilien	400,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €
Summe Einzahlungen	24.400,00 €	25.380,00 €	25.600,00 €	25.292,00 €	25.600,00 €	25.512,00 €	24.940,00 €	24.676,00 €	27.204,00 €	25.424,00 €	25.600,00 €	16.000,00 €
Personalkosten	15.758,80 €	15.758,80 €	15.758,80 €	15.758,80 €	15.758,80 €	31.517,60 €	15.758,80 €	15.758,80 €	15.758,80 €	15.758,80 €	31.517,60 €	15.758,80 €
Miete	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €
Strom, Wasser, Heizung	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €
Telefon, Internet	60,00 €	60,00 €	60,00 €	60,00 €	60,00 €	60,00 €	60,00 €	60,00 €	60,00 €	60,00 €	60,00 €	60,00 €
Marketing	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €
Versicherungen	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €
Lebensmittel	8.400,00 €	8.820,00 €	8.820,00 €	8.820,00 €	8.820,00 €	8.820,00 €	8.820,00 €	8.820,00 €	8.820,00 €	8.820,00 €	8.820,00 €	5.460,00 €
Hygiene-Utensilien	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €
Mal- & Bastel-Utensilien	135,00 €	135,00 €	135,00 €	135,00 €	135,00 €	135,00 €	135,00 €	135,00 €	135,00 €	135,00 €	135,00 €	135,00 €
Technische Untensilien	- €	- €	- €	- €	- €	- €	3.000,00 €		- €	- €	- €	- €
Tilgung/Zinsen von Fremdkpital	1.984,72 €	1.984,72 €	1.984,72 €	1.984,72 €	1.984,72 €	1.984,72 €	1.951,39 €	1.951,39 €	1.951,39 €	1.951,39 €	1.951,39 €	1.951,39 €
Events (Firmen- & Laborbesichtigungen, etc.)			645,00 €	645,00 €					645,00 €	645,00 €		
Summe Auszahlungen	36.688,52 €	37.108,52 €	37.753,52 €	37.753,52 €	37.108,52 €	52.867,32 €	40.075,19 €	37.075,19 €	37.720,19 €	37.720,19 €	52.833,99 €	33.715,19 €
Überschuss-/Fehlbetrag	- 12.288,52 €	- 11.728,52 €	- 12.153,52 €	- 12.461,52 €	- 11.508,52 €	- 27.355,32 €	- 15.135,19 €	- 12.399,19 €	- 10.516,19 €	- 12.296,19 €	- 27.233,99 €	- 17.715,19 €
Gruppenpauschale (Landesbeitrag)	- €	- €	- €	- €	- €	- €	39.400,00 €	- €	- €	- €	- €	39.400,00 €
Sponsoring (technische Firmen)	8.528,00 €	8.708,40 €	8.954,40 €	8.610,00 €	8.954,40 €	8.856,00 €	8.216,40 €	7.921,20 €	8.511,60 €	8.757,60 €	8.954,40 €	5.543,20 €
Bestand (Bank & Kasse)	48.883,07 €	45.122,54 €	42.102,42 €	38.903,30 €	35.051,78 €	32.497,65 €	13.998,33 €	46.479,54 €	42.001,55 €	39.996,96 €	36.458,38 €	18.178,79 €
Effektive Liquidität	**45.122,54 €**	**42.102,42 €**	**38.903,30 €**	**35.051,78 €**	**32.497,65 €**	**13.998,33 €**	**46.479,54 €**	**42.001,55 €**	**39.996,96 €**	**36.458,38 €**	**18.178,79 €**	**45.406,80 €**

Tabelle 15: Liquiditätsplanung 2022 in Monatsscheiben

Bei der Betrachtung für das Jahr 2022 ist bei der effektiven Liquidität zu sehen, dass von Dezember des Vorjahres bis zum Juni 2022 keinen Landesbeitrag gezahlt wird, wodurch der Kassenbestand erheblich sinkt. Zwischen Juli und Dezember sind nur vier Monate ohne Landesbeitrag, daher sinkt die Liquidität nicht so beträchtlich. Insgesamt ist aber ersichtlich, dass der technisch-orientierte Kinderhort über die ganze Zeit liquide bleibt.

6 Erfolgsaussichten der Kinderhortgründung

Der technisch-orientierte Kinderhort wird in den Markt der Kinderbetreuung eintreten und soll dadurch das Angebot für Eltern und Kinder erweitern. Die neue technische Komponente soll dem Kinderhort ein Alleinstellungsmerkmal und damit einen entscheidenden Vorsprung zu den anderen bestehenden Kinderhorten geben. Kinder sind die treibende Kraft für die Zukunft, auch hinsichtlich der Technik. In den letzten 30 Jahren wurde sichtbar, dass es unvorstellbare Ideen gibt, die die technische Welt vorantreibt. Vor 30 Jahren gab es noch kein Mobile Phone und auch kein Internet, dass einfach befragt werden konnte, um aktuelle Fragen beantwortet zu bekommen oder Fragestellungen zu diskutieren. Das Internet ist eine Datenbasis geworden, indem sich jeder Mensch Informationen zu beliebigen Interessen und Gegebenheiten einholen kann. Wer weiß heute schon, wie es in den nächsten 30 Jahren aussehen wird? Sicher ist aber, dass die heutigen Kinder diese Zukunft prägen werden. Daher wird dieser hier beschriebene Kinderhort als große Erfolgschance gesehen. Welche Erfolgsaussichten der technisch-orientierte Kinderhort bei der Umsetzung haben kann, wird in diesem Kapitel anhand einer Risikoanalyse bewertet.

Im Praxisteil dieser Masterarbeit ist der Businessplan für die Gründung des technisch-orientierten Kinderhortes ausgearbeitet worden. Dabei ist auch eine SWOT-Analyse durchgeführt worden. Die SWOT-Analyse hat Risiken aufgedeckt, die hier nun beleuchtet werden.

Bei der SWOT-Analyse sind bereits fünf Risiken identifiziert worden. In der hier ausgearbeiteten Risikoanalyse sind insgesamt nun sechs Risiken vermerkt worden. Das ist ein Risiko mehr, als bei der SWOT-Analyse erkannt wurde. Dies liegt darin begründet, dass auch die Fremdfinanzierung mitaufgenommen werden sollte. Das ganze Vorhaben ist auf die Fremdfinanzierung angewiesen, ansonsten ist der Aufbau des Kinderhortes nicht stemmbar. Die sechs Risiken werden in der nachfolgenden Tabelle beschrieben. Dabei werden auch die möglichen Ursachen des jeweiligen Risikos aufgezeigt. Zusätzlich sind die Risiken nach Wahrscheinlichkeit (W) und der Tragweite (TW) bewertet worden. Die daraus resultierende Risikozahl (R) wird anhand der Multiplikation von W und TW ermittelt und stellt das Gesamtrisiko da.

Wie bereits erwähnt, ist ein essentielles Risiko der Erhalt der Fremdfinanzierung, die mittels eines Kredites bei der Bank angedacht ist. Die Fremdfinanzierung ist der Grundstein für die Investitionsposten, die zu Beginn des Vorhabens getätigt werden müssen. Zu den Investitionsposten gehören die kindergerechte Einrichtung, Büroeinrichtung, Spielplatz, Spielzeug, Hygiene Artikel sowie die technische Ausstattung, wie in Kapitel 5.10.3 aufgezeigt. Die risikorelevante Tragweite beinhaltet den Gesamtkreditbetrag von 200.000 €. Die Wahrscheinlichkeit dieses Risikos wird auf 45% geschätzt. Das Risiko Nr. 1 kann jedoch durch eine Maßnahme auf eine Eintrittswahrscheinlichkeit (EW) von 20% reduziert werden. Die Maßnahme ist, die Sponsoren rechtzeitig für das Vorhaben zu begeistern und dadurch die

Chance zu erhalten, dass die Sponsoren bereits bei der Kinderhorteinrichtung unterstützen. Damit wäre es möglich den Kreditbetrag zu reduzieren oder vielleicht gar nicht von einem Bankkredit abhängig zu sein. Diese Möglichkeit hätte Bestand, wenn der Kinderhort auch zum Teil als Betriebskinderhort laufen würde. Der Sponsor, beispielsweise eine technische Firma, könnte dadurch ihren Mitarbeitern Kinderhortplätze zur Verfügung stellen.

Nr.	Risiko	Risiko Beschreibung	Ursache	W in %	TW in €	R in €
1	Keine Fremdfinanzierung	Der Kinderhort ist auf einen Kredit von einer Bank angewiesen, um die Einrichtungsgegenstände kaufen zu können.	- Bank gewährt dem Kinderhort keinen Kredit	45	200.000	90.000
2	Mangel an qualifiziertem Personal	Der Kinderhort benötigt vier Hortpädagogen, um die geplanten 80 Kinder betreuen zu können.	- Zu wenig qualifiziertes Personal - Schichtbetrieb des Kinderhortes nur bedingt durchsetzbar	25	180.000	45.000
3	Kein Sponsor bis zum Eröffnungstag des Kinderhortes	Der Kinderhort wurde im Businessplan kostentechnisch so ausgelegt, dass es mindenstens einen Sponsor bis zum Eröffnungstag geben muss, ansonsten wird der Kinderbetreuungsplatz pro Kind relativ teuer.	- Ungenügende Sponsorenaquirierung	10	100.000	10.000
4	Nicht genügend Kundschaft	Der Kinderhort ist darauf angewiesen, dass die Eltern ihre Kinder in die Kinderbetreuung geben wollen.	- Kinderhortplatz zu teuer - Nicht in unmittelbarer Nähe - Angenommene Startbelegung nur 50%	5	150.000	7.500
5	Kein Caterer	Der Caterer soll den Kinderhort Frühs, Mittags und Abends mit Mahlzeiten versorgen. Die Eltern müssen den Caterer selbst bezahlen.	- Nicht genügend Auswahl (Bio, Vegan, Vegetarisch, …) - Zu teuer	10	100.000	10.000
6	Kein Busunternehmen	Ein Busunternehmen ist erforderlich, um die Kinder sicher von den Schulen zu dem Kinderhort zu transportieren.	- Busunternehmen fahren keine Sonderschichten - Zu teuer	15	50.000	7.500
	Gesamtrisiko					170.000

Tabelle 16: Identifizierung und Bewertung von Risiken

In Tabelle 16 sind alle identifizierten Risiken mit einer jeweiligen Bewertung eingetragen. Das erste Risiko ist, das bereits erwähnte Risiko, mit der Möglichkeit die Fremdfinanzierung zu umgehen.

In der nachfolgenden Tabelle sind zu den entsprechenden Risiken Maßnahmen definiert worden, die die Risikozahlen erheblich minimieren können, beziehungsweise zeigen sie auf, dass die Risiken vermieden werden können.

Nr.	Risiko	Maßnahmen	W in %	TW in €	R in €
1	Keine Fremdfinanzierung	- Begeisterung von Sponsoren auch für die Kinderhorteinrichtung	20	200.000	40.000
2	Mangel an qualifiziertem Personal	- Rechtzeitige und aktive Suche nach qualifiziertem Personal - Flexible Arbeitszeiten hinsichtlich Früh- oder Spätschicht - Flexible Gestaltung der Urlaubsplanung	10	180.000	18.000
3	Kein Sponsor bis zum Eröffnungstag des Kinderhortes	- Rechtzeitige und aktive Sponsorenaquirierung	0	100.000	0
4	Nicht genügend Kundschaft	- Rechtzeitige und aktive Kundenaquirierung - Führungen durch den Kinderhort anbieten - Probetage ermöglichen	0	150.000	0
5	Kein Caterer	- Frühzeitig Caterer Angebote einholen und verhandeln - Eltern müssen ihren Kindern Brotzeit mitgeben	0	100.000	0
6	Kein Busunternehmen	- Frühzeitig Angebote von Busunternehmen einholen und verhandeln - Eltern bilden Fahrgemeinschaften	0	50.000	0
	Gesamtrisiko	mit Maßnahmen			58.000

Tabelle 17: Identifizierung und Bewertung der Risikomaßnahmen

Anhand der Risikomatrix werden die identifizierten Risiken 1-6 aus der Risikoanalyse nummerisch mit den Werten 0-5 für die Eintrittswahrscheinlichkeit (EW) und der Schadensschwere (S) bildlich dargestellt. Das Mapping der ermittelten Wahrscheinlichkeitswerte (W) in Prozent und die Tragweite (TW) in € aus dem Risikoportfolio wird wie folgt umgewandelt und in der Risikomatrix dargestellt:

W in %	EW
0	0
0-45	1
45-90	2
90-135	3
135-180	4
180-225	5

TW in k€	S
0	0
0-20	1
20-40	2
40-60	3
60-80	4
80-100	5

Tabelle 18: Werte-Mapping für Risikomatrix

In der linken Abbildung sind die Risiken ohne Maßnahmen grafisch abgebildet. Dabei fällt hier auch auf, dass das Risiko 1 am kritischsten ist. Für das Risiko 2 ist ersichtlich, dass es ebenfalls zu den kritischen Risiken gehört, denn durch die Bewertung ist es im orangen, gelben Bereich angesiedelt. Die anderen vier Risiken sind bereits im grünen Bereich und sind nicht als kritisch für die Erfolgsaussichten anzusehen.

In der rechten Risikomatrix sind die Risiken mit Maßnahmen aufgezeigt. Hier wird ersichtlich, dass das kritische Risiko Nr.1 in den orangen, gelben Bereich abwandert und damit die Eintrittswahrscheinlichkeit mit Hilfe der definierten Maßnahmen erheblich abgesenkt wird.

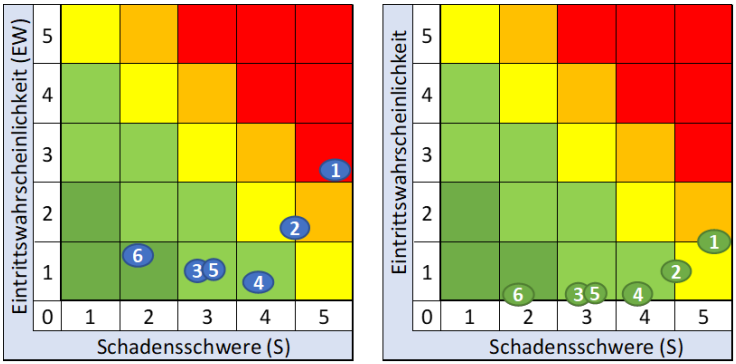

Abbildung 15: Risikomatrix ohne/mit Maßnahmen

Das Risiko (Nr. 2) bezieht sich auf den Mangel an qualifiziertem Personal. Der Kinderhort benötigt vier Hortpädagogen, um vier Hortgruppen mit je 20 Kindern zur Verfügung stellen zu können. Mit den vier Hortpädagogen kann die geplante Kapazität an Betreuungsplätzen

gedeckt werden. Der Kinderhort ist auf eine Kapazität von 80 Kindern ausgelegt worden. Dazu kommt noch als weitere Ursache des Risikos der geplante Schichtbetrieb. Ohne den Schichtbetrieb wären die geplanten Öffnungszeiten nicht realisierbar. Die Eintrittswahrscheinlichkeit dieses Risikos beträgt 25% und die Tragweite 180.000 €. Die Tragweite bezieht sich auf ein Jahr. Die Einnahmen aus der Betreuung von 20 Kindern beträgt rund 125.000 €. Ein Betreuer kostet den Kinderhort 55.000 € im Jahr. Das Risiko kann durch rechtzeitige und aktive Suche nach qualifiziertem Personal minimiert werden. Zusätzlich kann mit den Vorteilen geworben werden, dass sich die Hortpädagogen für den Früh- oder Spätdienst einteilen lassen können und auch flexibel ihre Urlaubszeiten planen können, wodurch ihre persönliche Zeitplanung für Beruf und Familie positiv beeinflussbar sein kann. Mit diesen Maßnahmen kann das Risiko auf eine Eintrittswahrscheinlichkeit von 10% reduziert werden.

Die anderen vier Risiken sind auf die Sponsoren, Kunden, Caterer und Busunternehmen bezogen. Sie wurden als Risiko identifiziert, diese aber eher als gering eingestuft. Sie können durch die angegebenen Maßnahmen sogar vermieden werden.

Insgesamt war in der ersten Risikobewertung (Tabelle 16) das Gesamtrisiko auf 170.000 € bewertet worden. Nach der Ermittlung der Maßnahmen (Tabelle 17) sind nur noch zwei Risiken präsent, auf die sehr stark geachtet werden sollte. Das finale Gesamtrisiko hat sich durch die Maßnahmen auf 58.000 € reduziert. Mit dieser Risikoanalyse lässt sich bestätigen, dass nach finaler Klärung der Fremdfinanzierung der Kinderhorteinrichtung die Erfolgschancen für die Unternehmung sehr gut aussehen.

7 Abschließende Bemerkungen

Als letzten Punkt wird eine zusammenfassende Bemerkung und ein Fazit die Masterarbeit abrunden. Zusätzlich wird ein Ausblick mit einem weiteren Forschungsbedarf aufgezeigt.

7.1 Zusammenfassende Bemerkungen und Fazit

Abschließend lässt sich zu dieser Masterarbeit sagen, dass das Ziel erfolgreich erreicht wurde. Das Ziel der Masterarbeit war, einen umsetzbaren Businessplan für einen technisch-orientierten Kinderhort in Österreich zu erstellen. Dabei handelt es sich, um die innovative Geschäftsidee, eine Kombination aus Kindern und Technik zu gestalten. Der ausgearbeitete Businessplan im Praxisteil der Masterarbeit zeigt die Umsetzbarkeit des technisch-orientierte Kinderhortes namens „KiTe“ auf. Hierfür wurden in der vorliegenden Arbeit erst die theoretischen Grundlagen eines Businessplans mit den notwendigen Inhalten beschrieben und anschließend ein Businessplan für den technisch-orientierten Kinderhort erarbeitet. Zusätzlich wurde die Ausgangssituation der Kinderbetreuung in Österreich analysiert und wesentliche kritische Erfolgsfaktoren für diesen Kinderhort ermittelt. Nach der Erstellung des Businessplans wurden noch die Erfolgsaussichten der Kinderhortgründung analysiert und bewertet.

Insgesamt lässt sich zusammenfassend sagen, dass der technisch-orientierte Kinderhort mit Sicherheit ein Erfolg wird. Die Kinderbetreuungseinrichtungen sind nach wie vor sehr wertvoll für vollberufstätige Eltern und werden umfangreich genutzt. Sie bieten den Eltern im Alltag eine hervorragende Entlastung. Mit der neuen Geschäftsidee, den Kindern nicht nur für die schulischen Herausforderungen Unterstützung zu leisten, sondern ihnen auch die heutige Technik näherzubringen, wird die Zukunftsorientiertheit der Kinder noch besser unterstützt. Es gibt zwar zwei wesentliche Risiken, wie die Abhängigkeit von der Fremdfinanzierung der Infrastruktur des Kinderhortes, als auch das Requirieren von qualifiziertem und flexiblem Personal, aber welche Idee birgt keine Risiken, denen nicht mit Engagement und einem gesunden Menschenverstand entgegengeblickt werden kann. Natürlich gehört auch ein bisschen Glück dazu sowie die notwendige Energie und Herzenslust, um die Geschäftsidee umzusetzen.

7.2 Ausblick und weiterer Forschungsbedarf

Als Ausblick zu dieser Arbeit ist zu vermerken, dass der technisch-orientierte Kinderhort nicht nur einmal in Österreich existieren muss. Dieser Kinderhort soll als ein Startsymbol umgesetzt werden und bei erfolgreicher Umsetzung kann der technisch-orientierte Kinderhort auch als Kette in verschiedenen Bundesländern und Städten mit technisch orientierter Industrie aufgezogen werden. Schließlich gibt es nicht nur in Villach technische Firmen und damit auch technisch-orientierte Eltern, die auch technisch interessierte Kinder haben. Als Elternteil kann der Stolz über das eigene Kinder stark wachsen, wenn sie beispielsweise in die erfolgreichen Fußstapfen der Eltern steigen. Mit dem technisch-orientierten Kinderhort sollen die Kinder die Möglichkeit bekommen, den Einblick in die Technik zu erhalten und gegebenenfalls in ihrer späteren Berufslaufbahn auch in eine technische Firma, Institution oder Behörde einsteigen.

Als Forschungsbedarf kann noch genauer erarbeitet werden, in welche Richtung der technisch-orientierte Kinderhort gehen soll. Der Bereich Technik ist sehr groß, beginnend bei kleinen Gegenständen wie Hörgeräte, Uhren, Mobile Phones, aber auch große Gerätschaften wie selbstbestellende Kühlschränke, selbstfahrende Rasenmäher, elektrische Autos, stromerzeugende Windräder. Überall findet heutzutage die Technik Anwendung. Daher wäre es auch möglich, die technische Orientierung des Kinderhortes noch zu vertiefen. Natürlich wäre es auch möglich, eine zweite Orientierung mit in den Kinderhort zu integrieren, beispielweise eine musikalische Komponente. Es wäre möglich, den Kindern erst die technische Komponente und anschließend die musikalische Komponente beizubringen. Schließlich wird auch die Musik in der heutigen Zeit immer elektronischer in ihrer Entstehung. Für die frühe Entwicklung unserer Kinder sind keine Grenzen gesetzt. Eine frühe Bildung der Kinder kann hilfreich und prägend sein und wird unserer Zukunft bestimmt viele positive Ideen und Entwicklungen bringen.

Literaturverzeichnis

Apliqo (09. Januar 2018) *Apliqo a Cubewise Company*
Abgerufen am 05. Februar 2020 von Unternehmensplanung:
Rolling Forecast statt jährliches Budget:
https://apliqo.com/2018/01/09/unternehmensplanung-rolling-forecast-statt-jahrliches-budget/

Arbeitsvereinigung der Sozialhilfe Kärntens (21. April 2020)
AVS - Arbeitsvereinigung der Sozialhilfe Kärntens
Von Tagesmütter: https://www.avs-sozial.at/tagesmuetter abgerufen

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (14. Oktober 2019)
Businessplan Gliederung
Von Existenzgruender: https://www.existenzgruender.de/DE/Gruendung-vorbereiten/Businessplan/Gliederung/inhalt.html abgerufen

BusinessPilot GmbH (24. April 2020)
Gründerplattform
Von Rechtsformen - gGmbH: https://gruenderplattform.de/rechtsformen/ggmbh-gruenden abgerufen

Dr. Fleig, J. (18. Juni 2018) *SWOT-Analyse*
Abgerufen am 19. Januar 2020 von business-wissen: https://www.business-wissen.de/artikel/swot-analyse-so-wird-eine-swot-analyse-erstellt/

Gründer und Selbstständige (09. April 2019)
Gründer und Selbstständige
Abgerufen am 02. Mai 2020 von Businessplan erstellen
Die 10 Vorteile und weitere wichtige Fakten:
https://www.selbststaendig.com/planung/planung-businessplan/

GS Lexikon (17. November 2019)
Begriff Businessplan
Abgerufen am 17. November 2019 von Gruenderszene:
https://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/businessplan?interstitial

GS Lexikon (12. Januar 2020)
Begriff Five-Forces-Modell
Abgerufen am 12. Januar 2020 von Gruenderszene:
https://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/five-forces-modell?interstitial

Herzberg, U. (2010) *Mein Businessplan* (Bd. 6. Auflage) Haufe

Kinder Ratgeber (15. März 2020)
Kinderbetreuung in Österreich
Von Kinder Ratgeber: https://www.kinder-ratgeber.at/kinderbetreuung-in-oesterreich/ abgerufen

Krcmar, H. (2015) *Informationsmanagement* (Bd. 6. Auflage)
Berlin Heidelberg: Springer Gabler

Landesregierung Kärnten, Abteilung 6 - Bildung und Sport (29. März 2020)
kinderbetreuung-kaernten.at
Von Einrichtungen in Villach: http://www.kinderbetreuung-kaernten.at/default.aspx?SIid=13&LAid=1&bezirk=2&gemeinde=20201 abgerufen

Mayer, M. (01. Mai 2020)
Logo für technisch-orientierten Kinderhort "KiTe"
Rosenheim, Bayern, Deutschland.

Nagl, A. (2018) *Der Businessplan* (Bd. 9. Auflage)
Aalen: Springer Gabler

Österreichischer Gewerkschaftsbund (01. Januar 2020)
Kollektivvertrag
Abgerufen am 23. April 2020 von Mindestlohntarifs für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in privaten Kinderbetreuungseinrichtungen:
https://www.kollektivvertrag.at/kv/private-kinderbetreuungseinrichtungen-ang/private-kinderbetreuungseinrichtungen-mindestlohntarif/361550?term=kinderbetreuungseinrichtungen+mindestlohntarif

Pöchtrager, S., & Wagner, W. (2018) *Von der Idee zum Businessplan*
Wien: Springer Gabler

RIS (22. Februar 2020) *Rechtsinformationssystem des Bundes*
Von Landesrecht: https://www.ris.bka.gv.at/Land/ abgerufen

Romeike, F. (2018) *Risikomanagement*
München: Springer Gabler.

Schmalfuß, P. D. (28. Mai 2019)
Vorlesung Finanzmanagement: *FH Mittweida 14_06_2019 FM*
Graz, Steiermark, Österreich: Hochschule Mittweida / Ingenium Education.

Schmiedleitner, M.-T. (07. Oktober 2016)
meinefamilie.de
Abgerufen am 21. April 2020 von 10 Kriterien, an denen Sie Qualität der Kinderbetreuung erkennen:
https://www.meinefamilie.at/kinderbetreuung/kindergarten/qualitaet-der-kinderbetreuung/

Schwarzkopf, S. (29. Februar 2020) Forschungsarbeit
Flexible Kinderbetreuung im Wandel der Arbeitswelten
Mondsee, Oberösterreich, Österreich: Hochschule Mittweida, Ingenium Education.

selbststaendigkeit.de (22. März 2020)
selbststaendigkeit.de
Von Businessplan: https://selbststaendigkeit.de/existenzgruendung/businessplan abgerufen

Singler, A. (2016) *Businessplan* (Bd. 5. Auflage) Haufe

Universität Graz. (21. April 2020) *Rechtsformen*
Von Gründungsleitfaden: https://static.uni-graz.at/fileadmin/sowi-institute/Unternehmensfuehrung/Gründungsleitfaden/Dokumente/Gruendungsleitfaden_6_rechtsformen.pdf abgerufen

Unternehmensservice Portal (05. Februar 2020)
Unternehmensservice Portal (B. f. Wirtschaftsstandort, Hrsg.)
Abgerufen am 24. April 2020 von Geringwertige Wirtschaftsgüter:
https://www.usp.gv.at/Portal.Node/usp/public/content/steuern_und_finanzen/betriebseinnahmen_und_ausgaben/geringwertige_wirtschaftsgueter/40963.html

Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Miesbach, den 24. Juni 2020

_____

Sabrina Schwarzkopf