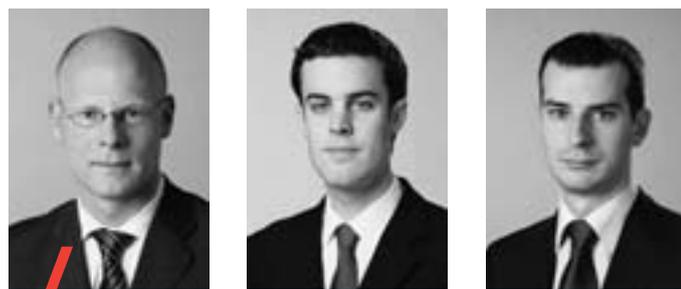


Analyse und Vergleich der Kosten von Krippenplätzen

Die Kosten von Krippenplätzen stehen im Kontext unterschiedlicher regionaler und institutioneller Rahmenbedingungen, die von vielen verschiedenen Akteuren beeinflusst werden. Bund, Kantone und Gemeinden, Verbände, lokale Organisationen und nicht zuletzt auch die wirtschaftliche Situation sowie das Nachfrageverhalten der Eltern prägen Angebot, Betriebsrichtlinien und schliesslich die Kosten von Krippenplätzen.



Marcel Hölterhoff, Marc Biedermann, Markus Matuschke
Prognos AG

Es war das Ziel des BSV, über ein Forschungsprojekt Transparenz bezüglich der Kostenstruktur und Kosteneinflussfaktoren einer Kinderkrippe herzustellen. Die Prognos AG analysierte im Rahmen dieses Projekts die Kostenstruktur von 20 Kinderkrippen in den Kantonen Waadt und Zürich auf der Basis einer umfassenden Erhebung der Vollkosten. Folgende Ziele standen im Zentrum der Untersuchung:

- Analyse der **Kostenstrukturen** und **Kosteneinflussfaktoren** von Kinderkrippen
- Vergleich der **Kosten** zwischen Krippen in verschiedenen Gemeinden und Kantonen
- Bestimmung der **Handlungsspielräume** der Akteure zur Kostenoptimierung und Darstellung möglicher Massnahmen
- Ableitung **betriebswirtschaftlich optimaler Kostenstrukturen** aus der Vollkostenrechnung

Die Ergebnisse der Untersuchung tragen dazu bei, die Datenlage bezüglich der Kosten von Krippenplätzen zu verbessern sowie die Gründe für allfällige Kostenunter-

schiede zwischen einzelnen Krippen an verschiedenen Standorten aufzuzeigen. Zu diesem Zweck wurde ein in mehreren Kantonen einsetzbares Referenzkostenmodell und Vergleichsinstrument entwickelt. Die pädagogische Qualität von Krippenplätzen steht ausdrücklich nicht im Fokus der vorliegenden Studie. Viele der im Folgenden untersuchten Aspekte haben zwar Auswirkungen auf die Qualität der Angebote, eine Beurteilung dieser Zusammenhänge konnte jedoch im gegebenen Rahmen nicht geleistet werden.

Untersuchungsaufbau

In den Kantonen Zürich und Waadt wurden exemplarisch jeweils zehn Einrichtungen, die hauptsächlich Kinder zwischen 0 und 4 Jahren betreuen, für die Kostenerhebung ausgewählt. Um trotz der geringen Stichprobengrösse ein möglichst breites Spektrum der Krippenlandschaft erfassen zu können, wurden bei der Auswahl der Krippen verschiedene Schichtungskriterien wie Finanzierung oder Trägerschaft festgelegt. In der Stichprobe sind daher Einrichtungen unterschiedlicher Grösse (10 bis 192 bewilligte Betreuungsplätze), Trägerschaft (öffentliche Hand, Verein, Betriebskrippe), Finanzierung (fixe Subventionierung, Defizitgarantie) und Lage (Stadtzentrum, Stadtrand, ländliche Lage) vertreten.

Zur Gewährleistung einer belastbaren Datenbasis wurden in den zwanzig ausgewählten Einrichtungen sämtliche relevanten Einflussfaktoren und Kostenarten erhoben. Die Erhebung erfolgte mittels zweisprachiger, standardisierter Datenerhebungsbögen und im Rahmen von persönlichen Interviews mit den Krippenverantwortlichen in jeder Einrichtung. Um eine bessere Vergleichbarkeit zu erzielen, wurde mit den Vollkosten gerechnet, einschliesslich kalkulatorischer Aufwendungen, zum Beispiel für Freiwilligenarbeit oder gewährte Mietsubventionen. Ausserdem wurden die regionalen und institutionellen Kosteneinflussfaktoren in den Gemeinden und Kantonen einbezogen. Dies geschah anhand eigener Recherchen, im Rahmen der Vor-Ort-Gespräche in den Einrichtungen und in Fachgesprächen mit Trägerverantwortlichen. Wichtige Rahmenbedingungen wie die Förderstruktur, rechtliche Anforderungen, regionale Kostenniveaus sowie die Organisation der Trägerschaft wurden in diesem Schritt erhoben.

Die Auswertung der krippenspezifischen Kostenarten sowie der regionalen und institutionellen Kostenein-

flussfaktoren ermöglicht die Ableitung einer Referenzkostenstruktur und eines Referenzkostenmodells für einen Krippenvergleich. In einem Excel-Tool wurde das Referenzkostenmodell zu einem Instrument für einen systematischen Krippenvergleich weiterentwickelt, mit dem Einrichtungen mit ihren individuellen Referenzkosten verglichen werden können.

Ergebnisse der Untersuchung

Obwohl die ausgewählten Einrichtungen im Kanton Waadt mit durchschnittlich 44 Plätzen deutlich grösser sind als im Kanton Zürich mit lediglich 24 Plätzen, werden bei einem Vergleich der durchschnittlichen **Vollkosten** zwischen beiden Kantonen zunächst keine signifikanten Unterschiede sichtbar. Für die Vollkosten pro durchschnittlich belegtem Betreuungsplatz errechnen sich im Kanton Zürich 29 545 Franken und im Kanton Waadt 29 485 Franken pro Jahr. Umgerechnet auf Betreuungseinheiten sind es pro Betreuungsstunde 10,7 Franken in Zürich und 10,6 Franken in der Waadt bzw. pro Betreuungstag 121,4 Franken in Zürich und 126,5 Franken in der Waadt. Die etwas tieferen Vollkosten pro Betreuungstag in Zürich ergeben sich daraus, dass sich die insgesamt höheren Kosten pro Jahr auf mehr Betriebstage verteilen. Die durchschnittliche Anzahl Betriebstage betragen in Zürich 243 und im Kanton Waadt 233. Demgegenüber sind die Krippen im Kanton Waadt im Durchschnitt mit 11,9 statt 11,3 Stunden pro Tag etwas länger als in Zürich geöffnet. Bei der Interpretation dieser Ergebnisse ist jedoch zu beachten, dass Analysen auf der aggregierten Ebene nur begrenzt aussagefähig sind, da die Streuung zwischen den Einrichtungen in den Kantonen sehr gross ist. Im Kanton Zürich beträgt die Differenz zwischen den Vollkosten

pro Jahr der günstigsten und der teuersten Krippe nahezu 100 Prozent.

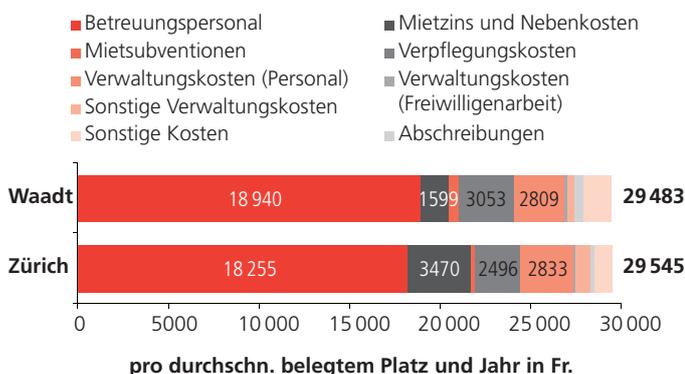
Der Blick auf die **Kostenstrukturen** zeigt zunächst erwartungsgemäss, dass die Personalkosten für Betreuungs- und Verwaltungspersonal mit durchschnittlich 72 Prozent bei den Einrichtungen im Kanton Zürich bzw. 75 Prozent im Kanton Waadt die dominierende Kostenposition darstellen. Die nächstgrösseren Positionen für Mietkosten (Miete einschliesslich Subventionen und Nebenkosten) haben mit 13 Prozent im Kanton Zürich bzw. 7 Prozent im Kanton Waadt ebenso wie die Verpflegungskosten (8 Prozent in Zürich, 10 Prozent Waadt) deutlich geringere Anteile an den Vollkosten. Insgesamt werden mit diesen drei Kostenarten bereits rund 90 Prozent der gesamten Vollkosten einer Einrichtung erfasst. Mit Blick auf die Durchschnittskosten ist der Einfluss der kalkulatorischen Kosten gering: Mit 2 Prozent im Kanton Zürich bzw. 3 Prozent im Kanton Waadt haben sie nur geringen Einfluss auf die Vollkosten einer Einrichtung. Anders sieht es aus, wenn einzelne Einrichtungen betrachtet werden. So werden beispielsweise unter den im Kanton Waadt ausgewählten Einrichtungen die Mietkosten mit bis zu 90 Prozent eines marktüblichen Mietzinses subventioniert.

Die Höhe der **Personalkosten** pro durchschnittlich belegtem Platz ist, über alle untersuchten Einrichtungen betrachtet, in beiden Kantonen nahezu gleich. Hinsichtlich der relevanten Kosteneinflussfaktoren wie Personalstruktur, Quantität und Höhe der Stundenlöhne bestehen jedoch zum Teil erhebliche Unterschiede. Diese gehen nicht zuletzt auf die jeweiligen Vorgaben der kantonalen Richtlinien für Kinderbetreuungseinrichtungen zurück. Die Auslegung der jeweils geltenden Richtlinien bezüglich maximaler Gruppengrössen, erforderlicher Betreuungsverhältnisse und Mindestanforderungen an die Qualifikation des Personals hat erheblichen Einfluss auf den Personalbedarf und die Personalstruktur der Einrichtungen und damit auf die Personalkosten. So werden beispielsweise die Krippen im Kanton Zürich auch als Ausbildungsort angesehen. Lernende und PraktikantInnen können entsprechend einen Anteil von über 40 Prozent am Betreuungspersonal haben. Im Kanton Waadt ist dieser Anteil mit rund 20 Prozent bedeutend geringer.

Zudem handelt es sich beim Betreuungspersonal des Kantons Zürich mehrheitlich um Kleinkinderzieherinnen (sekundäre Ausbildung), während im Kanton Waadt hauptsächlich Sozialpädagoginnen mit tertiärer Ausbildung angestellt sind. Hinsichtlich des Betreuungsverhältnisses bestehen ebenfalls Unterschiede zwischen den beiden Kantonen. Im Kanton Zürich ergibt sich ein Verhältnis von 3,7 und im Kanton Waadt ein Verhältnis von 5,2 Kindern pro Betreuerin. Das niedrigere Betreuungsverhältnis im Kanton Zürich wird zum einen durch die höhere Qualifikation und entsprechend

Struktur der Vollkosten in den untersuchten Einrichtungen

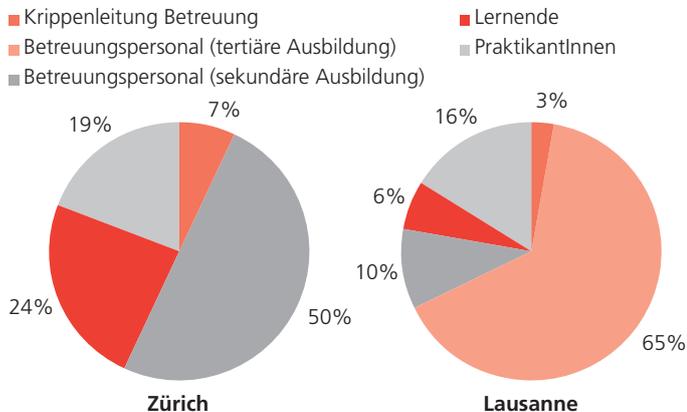
G1



Quelle: Prognos

Qualifikationsstruktur des Betreuungspersonals in Zürich und Waadt

G2



Quelle: Prognos

höhere Löhne des Personals im Kanton Waadt ausgeglichen. Zum anderen wurde in den befragten Einrichtungen beobachtet, dass bei gleicher Qualifikation das durchschnittliche Lohnniveau im Kanton Waadt über dem Niveau im Kanton Zürich liegt. Im Ergebnis liegen die durchschnittlichen Personalkosten pro belegtem Betreuungsplatz trotz deutlicher struktureller Unterschiede in beiden Kantonen auf einem ähnlichen Niveau.

Die geltenden Richtlinien sehen im Kanton Zürich mindestens 5,5 m² Betreuungsfläche je Platz und für Waadt 3 m² je Platz vor. Aus diesen Mindestanforderungen liesse sich zunächst auch bei den **Mietkosten** ein Kostenvorteil zugunsten des Kantons Waadt erwarten. Da jedoch aufgrund der Marktlage passgenau geschnittene Flächen kaum zur Verfügung stehen, werden die Richtlinien in beiden Kantonen deutlich überschritten und die gemieteten Flächen je Betreuungsplatz (inkl. Nebenflächen wie Küche, WC-Anlagen, Büro, Flure, etc.) streuen zwischen den Einrichtungen erheblich. Ferner ist die Varianz in den Mietkosten sowohl inner- als auch interkantonal sehr gross, sodass schliesslich die individuellen Lagen und Ausstattungen der Objekte über den Mietzins entscheiden. Insgesamt ist daher kein eindeutiger Kostentreiber für die Höhe der Mietkosten der einzelnen Einrichtungen feststellbar. Auch bezogen auf die drittgrösste Kostenposition, die **Verpflegungskosten**, lassen sich weder zwischen den beiden Optionen externer und interner Zubereitung noch interkantonal massgebliche Unterschiede oder Kostenvorteile feststellen.

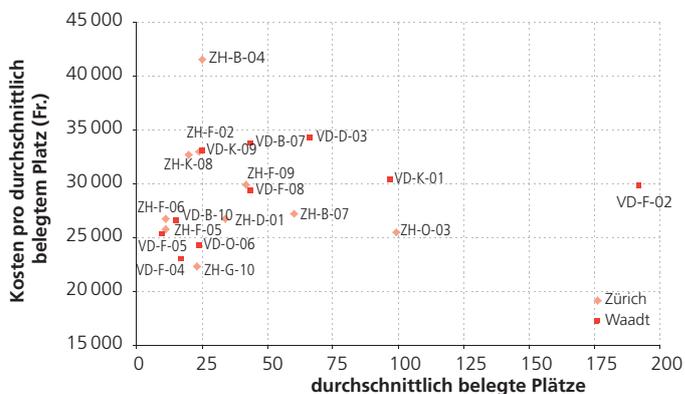
Im Rahmen einer **Kostenanalyse** wurde auch der Frage nachgegangen, inwieweit die Faktoren Einrichtungsgrösse, Trägerschaft/Finanzierung und räumliche Lage Einfluss auf die Kosten nehmen. Bei der Interpretation der in diesem Kontext ermittelten Ergebnisse muss je-

doch berücksichtigt werden, dass mit einer Grundgesamtheit von lediglich zwanzig Einrichtungen keine empirisch belastbaren Aussagen gemacht werden können. Allerdings liefern die Ergebnisse Hinweise auf mögliche Trends und weiteren empirischen Forschungsbedarf.

Trotz einer breiten Varianz des Krippensamples, mit Einrichtungen zwischen 10 und 192 bewilligten Plätzen, lieferte eine Regressionsanalyse keinen signifikanten Zusammenhang zwischen **Einrichtungsgrösse** und Vollkosten pro durchschnittlich belegtem Betreuungsplatz. Erwartbare Zusammenhänge wie beispielsweise Skaleneffekte bzw. degressive Platzkosten mit zunehmender Krippengrösse werden durch die Ergebnisse der Erhebung nicht bestätigt. Ein wesentlicher Grund kann im geringen Anteil grössenunabhängiger Fixkosten einer Kinderbetreuungseinrichtung gesehen werden: Auch originäre Fixkosten, wie beispielsweise Mietkosten, sind dem Charakter nach sprungfix, sie orientieren sich an der Zahl der bewilligten Plätze. Die Mehrzahl der Kostenarten wächst entsprechend mit der Einrichtungsgrösse. Allein bei den Verwaltungskosten sind Grössenvorteile denkbar, liessen sich aber in der Stichprobe nicht eindeutig nachweisen.

Zusammenhang zwischen Einrichtungsgrösse und Kosten pro durchschnittlich belegtem Platz

G3



Quelle: Prognos

Entscheidend sind also vielmehr eine optimale Auslastung der bereitgestellten Kapazitäten und ein insgesamt effizientes Management der Einrichtung. Hier agieren die befragten Einrichtungen in beiden Kantonen (abgesehen von Ausreissern) mit einer durchschnittlichen Auslastung von rund 90 Prozent auf hohem Niveau. Kleinen Einrichtungen scheint es zudem leichter möglich zu sein, durch Flexibilität z.B. in Bezug auf Arbeits- und Belegpläne sogar Kostenvorteile gegenüber grösseren Krippen zu erzielen.

Zu der Frage, ob unterschiedliche **Trägerschaften und Finanzierungsmodelle** (Defizitfinanzierung versus fixe

Subventionierung, sei es mit einer Pauschale oder einem von der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit der Eltern abhängigen Betrag) einen Einfluss auf die Managementeffizienz und damit auf die Vollkosten einer Krippe haben, lassen sich auf Grundlage der Erhebung keine eindeutigen Aussagen machen. Zwar sind bei den untersuchten defizitfinanzierten Einrichtungen tendenziell höhere Vollkosten im Vergleich zu anderen Einrichtungen feststellbar, allerdings lassen sich anhand der relevanten Effizienzkriterien Auslastung, Personalkosten oder dem Betreuungsverhältnis keine eindeutigen Hinweise für durchgängige Optimierungspotenziale feststellen.

Hinsichtlich der **Standorte** der Krippen können aufgrund der starken Streuung der Stichprobe ebenfalls keine Kostenvorteile bzw. -nachteile für Krippen in der Stadt, am Stadtrand oder im ländlichen Raum nachgewiesen werden. Es ist lediglich eine kaum überraschende Tendaussage möglich: Mietkosten in der Stadt und teilweise auch am Stadtrand sind höher als Mietkosten auf dem Land.

Im Rahmen des Krippenvergleichs wird jede Krippe anhand einer **individuellen Referenzkrippe** analysiert, die sich aus Ist-Werten der untersuchten Einrichtung (bspw. Anzahl Plätze, Öffnungsdauer etc.), Vorgaben aus den kantonalen Richtlinien (Betreuungsschlüssel, Raumgrösse etc.) und verschiedenen Referenzwerten aus den Erhebungsdaten oder anderen statistischen Erhebungen (z.B. durchschnittliche Personalkosten) zusammensetzt. Diese individuell angepasste Referenzkrippe bietet somit einen realistischen Vergleich für jede untersuchte Krippe. Im Vergleich zu den individuellen Referenzkrippen sind die untersuchten Einrichtungen Zürichs im Durchschnitt 13 Prozent und die Krippen des Kantons Waadt 18 Prozent teurer. In beiden Kantonen weisen trotz der insgesamt hohen Abweichung jeweils drei Einrichtungen geringere Vollkosten aus als ihre Referenzkrippe.

Der überwiegende Teil der Abweichung erklärt sich in beiden Regionen aus den im Vergleich zu den Referenzwerten höheren Personalkosten. Die Ursachen für die festgestellten Abweichungen sind vielfältig, ein eindeutiger Treiber ist nicht erkennbar. In einigen Krippen ist ein vergleichsweise hohes Lohnniveau, in anderen ein vergleichsweise geringes Betreuungsverhältnis und in wieder anderen Einrichtungen der Einsatz überdurchschnittlich vieler qualifizierter Betreuerinnen für die Abweichungen verantwortlich.

Eine **Abweichungsanalyse** zeigt, dass die Reaktionen der Kosten auf sich ändernde Auslastungsquoten, Öffnungszeiten und eine Erweiterung der Platzkapazität stets in der kurzen und langen Frist zu betrachten sind. Sie hängen stark von der Anpassung der Personalkapazitäten ab, die auf kurze Sicht auslastungsunabhängig und damit fix sind und den grössten Fixkostenblock aus-

machen, auf lange Sicht aber ebenfalls angepasst werden können. Ist diese Anpassung kurzfristig nicht möglich, reagieren die Vollkosten aufgrund des grossen Fixkostenanteils in der Regel proportional auf Ausdehnungen und Beschränkungen der Nachfrage. Sinkt beispielsweise die Auslastung um 10 Prozent, erhöhen sich zumindest kurzfristig auch die Vollkosten pro belegtem Platz um 10 Prozent. Erst wenn die Kapazitäten ebenfalls verringert werden können, kann der Anstieg der Vollkosten pro belegtem Platz begrenzt werden. Langfristig sind die Effekte schwankender Auslastungsquoten folglich deutlich geringer als in der kurzen Frist.

Gerade in Fällen einer Steigerung der Auslastung müssen jedoch in der Praxis die vielfältigen Restriktionen durch die Richtlinien berücksichtigt werden, die häufig zum sofortigen Aufbau von Personalkapazitäten und damit sprungfixen Kosten führen, wodurch betriebswirtschaftliche Skaleneffekte nur begrenzt möglich sind.

Handlungsspielräume

Insgesamt konnten anhand des Samples keine offensichtlichen Unwirtschaftlichkeiten und nur wenige allgemeingültige Effizienzreserven im Rahmen der geltenden Vorschriften identifiziert werden. Die im Folgenden genannten Möglichkeiten einer betriebswirtschaftlichen Optimierung beziehen sich nicht speziell auf die Einrichtungen und Kantone des untersuchten Samples. Vielmehr hat die Vollkostenanalyse gezeigt, dass nur eine begrenzte Anzahl von Faktoren den Krippen einen effektiven Handlungsspielraum bieten, ihre Kostenstruktur zu optimieren. In dieser Betrachtung steht die betriebswirtschaftliche Perspektive im Vordergrund. Inwiefern diese Überlegungen nicht nur für die untersuchten Krippen gelten, sondern auch einer repräsentativen und umfassenden Untersuchung standhalten, können erst vertiefte Analysen in einem oder mehreren Kantonen zeigen.

Die **Auslastung** ist letztlich das zentrale Kriterium für den effizienten Betrieb einer Kinderbetreuungseinrichtung. Eine Krippe ist in der Regel umso rentabler, je besser die angebotenen Betreuungskapazitäten ausgelastet werden. Für das Erreichen einer konstant hohen Auslastung ist es für alle Krippen essenziell, eine möglichst langfristige Belegungsplanung aufzustellen und dabei die sich ändernde Altersstruktur und Zusammensetzung der Gruppen mit einzubeziehen. Insgesamt schränkt eine restriktive Auslegung der Richtlinien bezüglich Betreuungsverhältnissen und Gruppenzusammensetzung die Flexibilität der Einrichtungen beim Belegungsmanagement ein. Besonders schwierig gestaltet sich die Situation, wenn keine altersgemischten Gruppen erlaubt sind und die Zusammensetzung der

Kinder nur schwer mit den freien Plätzen in der Krippe zusammenzubringen ist. Die Personalkosten als grösste Kostenposition sind damit dem Charakter nach sprunghaft – sie können auf die Zahl der eingerichteten Gruppen reagieren, aber kaum auf Auslastungsschwankungen innerhalb der Gruppen. Die durch Überkapazitäten hervortretenden Kosten müssen dann entweder auf die übrigen Kinder umgelegt werden oder führen zu einem Defizit.

Den grössten Kostenblock einer Kindertagesstätte stellen die **Personalkosten** dar. Qualifiziertes und motiviertes Personal ist der Schlüssel für eine pädagogisch hochwertige Betreuung, zufriedene Eltern und damit für eine erfolgreiche Krippe. Insofern besteht ein grundsätzlicher Zielkonflikt zwischen pädagogischer Qualität und Kosten. Dennoch sollte mit Blick auf die Kosten pro Platz darauf geachtet werden, pädagogisch vertretbare Einsparpotenziale zu nutzen, bspw. dort, wo die rechtlichen Vorgaben hinsichtlich des ausgebildeten Personals (z.B. in Bezug auf die Qualifizierung) längerfristig deutlich überschritten werden. Ausserdem kann es in manchen Fällen sinnvoll sein, für Aufgaben ausserhalb der Kinderbetreuung, also z.B. für Garten- und Abwartstätigkeiten, in der Küche oder bei der Verwaltung auf ehrenamtliche Unterstützung oder niedriger qualifiziertes Personal zurückzugreifen.

Auch wenn Grössenvorteile im Rahmen der Erhebung nicht unmittelbar nachgewiesen werden konnten, können weitere Effizienzpotenziale in der **Kooperation** von Krippen untereinander gesehen werden. Eine Zusammenarbeit von Einrichtungen kann auf unterschiedlichen Feldern sinnvoll sein. Denkbar ist etwa eine Kooperation bei Marketing und Öffentlichkeitsarbeit, eine Optimierung des Einkaufs, z.B. der Verpflegungskosten, durch höhere Stückzahlen oder bei der Organisation externer Aktivitäten. Angesichts eines Marktes, in dem die Nachfrage nach Plätzen das Angebot übersteigt und damit kein wirklicher Wettbewerb existiert, ist es auch vorstellbar, dass Krippen auf der Managementebene stärker zusammenarbeiten: Zum Beispiel wird im Kanton Waadt innerhalb der Netzwerke bereits gezeigt, wie mit einrichtungsübergreifender Kooperation bei der Konzeptionierung und Abstimmung der Angebote einerseits eine gezieltere Förderung erreicht werden und andererseits den Bedürfnissen der Eltern entgegengekommen werden kann. Weitere Potenziale für eine Zusammenarbeit liegen im Personalbereich, z.B. bei der Aus- und Weiterbildung oder bei der Sicherung der eigenen Qualitätsstandards und dem Wissensaustausch, z.B. in der Form von Qualitätszirkeln.

Insgesamt hat die Erhebung gezeigt, dass die befragten Einrichtungen im Rahmen der Möglichkeiten, die

ihnen die geltenden Richtlinien bieten, bereits gut aufgestellt sind.

Grössere Effizienzpotenziale der Krippenlandschaft lassen sich daher zukünftig vor allem durch eine weitere betriebswirtschaftliche **bedarfsorientierte Optimierung** der Richtlinien und durch eine **flexiblere Auslegung** erzielen.

Durch die Regulierung der Krippenlandschaft bezüglich Gruppengrössen, Betreuungsverhältnis oder Mindestanforderungen an Qualifikation und Personalstruktur soll ein Mindestniveau der Qualität des Angebots gesichert werden. Dem berechtigten Interesse, durch Mindestanforderungen Sicherheit und allen Kindern eine pädagogisch hochwertige Betreuung zu bieten, steht entgegen, dass umfangreiche Regulierung auch immer eine Verteuerung und damit gegebenenfalls eine Verknappung des Angebots bewirken können. Strikte Begrenzungen der Gruppengrösse oder der Altersstruktur der Gruppen können zum Beispiel negative Auswirkungen auf die Flexibilität des Personaleinsatzes und die Auslastung der Betreuungskapazitäten haben und führen vor allem bei kleineren Einrichtungen bei Überschreitung der Höchstgrenzen zu sprunghaft steigenden Personalkosten. Im Bereich der Richtlinien bieten sich insgesamt Möglichkeiten einer Optimierung. Die geforderten Standards sollten mit Blick auf ihre Kostenfolge überprüft und Möglichkeiten zur flexiblen Auslegung deutlich gemacht werden. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht liegt das hauptsächliche Potenzial zur Reduzierung der Kosten von Krippenplätzen in der Ausgestaltung und Flexibilität der Richtlinien betreffend der Qualifikation und Struktur des Krippenpersonals, der maximalen Gruppengrösse, der Altersstruktur der Gruppen und des Betreuungsverhältnisses.

Marcel Hölterhoff, Dipl.-Ökonom, Senior-Projektleiter, Geschäftsfeld Public Management, Prognos AG.

E-Mail: marcel.hoelterhoff@prognos.com

Marc Biedermann, Dipl.-Soziologe, Master of Advanced European Studies (MAES), wissenschaftlicher Mitarbeiter, Geschäftsfeld Public Management, Prognos AG.

E-Mail: marc.biedermann@prognos.com

Markus Matuschke, Dipl.-Kaufmann, Dipl.-Volkswirt, wissenschaftlicher Mitarbeiter, Geschäftsfeld Gesundheit, Soziales und Familie, Prognos AG.

E-Mail: markus.matuschke@prognos.com