

**Zeitschrift:** Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA  
**Herausgeber:** Verein für Schweizerisches Heimwesen  
**Band:** 64 (1993)  
**Heft:** 6

**Artikel:** Die EDV als Hilfe bei der finanziellen Führung  
**Autor:** Brauchli, Rudolf  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-811364>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 29.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Die EDV als Hilfe bei der finanziellen Führung

Rudolf Brauchli, Berater für Heime, Vizedirektor, Visura Treuhand-Gesellschaft, Zürich

**Mit Fingerspitzengefühl und Improvisationstalent allein lässt sich ein modernes Heim kaum mehr führen. Die EDV gibt dem Heimleiter nützliche Instrumente in die Hand, die eine effiziente finanzielle Führung auf der Basis von soliden Auswertungen ermöglichen.**

«Controlling» ist ein betriebswirtschaftlicher Begriff, der aus den USA stammt, und bedeutet sinngemäss etwa steuern/regeln. Controlling kann im Betrieb als Regelkreis verstanden werden, in dem die finanzielle Führung abläuft (siehe Darstellung).

## Controlling-Regelkreis

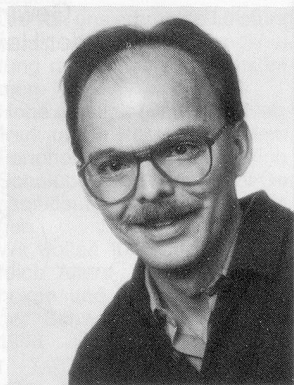


Heime sind gemessen an der Unternehmung kleinere bis mittelgrosse Betriebe. Betriebe dieser Grösse brauchen grundsätzlich ein Controlling-System, um die laufende finanzielle Entwicklung im Griff zu halten und für die Zukunft zu budgetieren.

EDV-Lösungen helfen schwerwichtig, die administrativen Abläufe schnell und sparsam zu gestalten. Mit dem EDV-Einsatz sammelt sich eine Fülle von wichtigen Daten an, die der finanziellen Führung nützlich sein können. Zudem bieten auch die EDV-Hersteller zunehmend Programm-Module an – zum Beispiel die Kostenrechnung –, die sich direkt als Führungsinstrument eignen.

Mit solchen Mitteln soll der Controlling-Kreislauf gestaltet werden. Es geht darum,

- die Elemente des Controlling (welche Auswertung? wann?) für die laufende Betriebsführung festzulegen;
- Strukturen bestehender Instrumente zu ergänzen und untereinander abzustimmen sowie fehlende Auswertungen zu schaffen;
- den Regelkreis des Controlling im Terminplan fest einzuplanen (wöchentliche, monatliche, jährliche Termine);
- Controlling im Sinne strategischer Überlegungen auch zur langfristigen Ausrichtung des Heimes einzusetzen (Kreativitätsprozess zur eigenständigen Profilierung des Heimes – Schaffung/Überprüfung des Konzeptes).



Der Autor, Rudolf Brauchli, Vizedirektor, Visura, Zürich.

Ein bewährtes Controlling-Instrument ist das Budget. Es empfiehlt sich, Teilbudgets zu schaffen, die den organisatorischen Einheiten entsprechen. Dies erlaubt es, Teilbudgets als Zielvorgaben zu verwenden und die Verantwortung für die Budget-Erreichung an die Bereiche (Pflege, Hauswirtschaft, Küche, Verwaltung) zu delegieren. Die Summe der Teilbudgets ergibt die Plan-Erfolgsrechnung und den Investitionsplan. Budgetierungsformulare können mit einem Tabellenkalkulations-Programm einmal zentral erarbeitet werden. Die Formularstrukturen sollten derjenigen der Finanzbuchhaltung entsprechen. Die Benutzer können so einfach auf Papier oder am Bildschirm ihre Budgets aufstellen und abliefern.

Das Budget soll Messlatte sein für regelmässige Soll/Ist-Vergleiche. Bei Abweichungen erlaubt dies frühzeitige Korrekturmassnahmen. In der Praxis bewähren sich der Monats- oder Quartalsrhythmus. Die Auswertung des Soll/Ist-Vergleichs geschieht fast automatisch, wenn ein Buchhaltungsprogramm verwendet wird, das Budgetzahlen mitführen kann.

Nebst dem Gesamtbudget sollten wenige, aber wesentliche Zielvorgaben in Form von Kennzahlen definiert werden. In Heimen sind oft die folgenden Kennzahlen zentrale Führungsgrössen:

- Kostenansatz pro Tag
- Sachkosten jeder Kontogruppe
- Durchschnittlicher Pensionspreis pro Tag
- Durchschnittlicher Ertrag der Nebenleistungen pro Tag
- Kostendeckungsgrad in Prozenten
- Bettenbelegung in Prozenten
- Pensionärsbewegungen (Ein-/Austritte)
- Personalaufwand

## Bestellung

Wir bestellen hiermit

— Exemplar(e) der Broschüre «Affektive Erziehung im Heim. Handeln im Spannungsfeld zwischen Pädagogik und Justiz.», herausgegeben von der Arbeitsgruppe Affektive Erziehung im Heim, zum Preis von Fr. 21.– (exkl. Versandkosten).

Name, Vorname

Name und  
Adresse des Heims

PLZ/Ort

Datum, Unterschrift

Bitte senden an Sekretariat VSA, Verlagsabteilung,  
Seegartenstr. 2, 8008 Zürich

- Stellenbelegung im Vergleich zum Stellenplan
- Personalfluktuation
- Verhältnis Personal/Pensionäre

Solche Kennzahlen sind es, die in den täglichen Führungsentscheidungen des Heimleiters und seiner Mitarbeiter Eingang finden.

In kleineren Heimen ohne verschiedenartige Teilbetriebe genügt manchmal eine nach Aufwand und Ertrag gut gegliederte Bilanz und Erfolgsrechnung (VESKA/VSA-Kontenplan). Die monatliche kurzfristige Erfolgsrechnung ist rasch verfügbar und soll mindestens bezüglich der direkten Kosten grob abgegrenzt sein, so dass eine verlässliche Führungsinformation verfügbar ist. Der Vergleich mit dem Budget und dem Vorjahr gibt zusätzlich wertvolle Aufschlüsse.

Heime, die über organisatorisch getrennte Teilbetriebe oder stark unterschiedliche Pensionärsgruppen bzw. Subventionszahler verfügen, führen heute vermehrt eine Kostenrechnung (BAK). Der Vorteil der Kostenrechnung ist es, dass die Kostenarten aus der Buchhaltung in der Betriebsabrechnung den Kostenträgern (zum Beispiel Alterswohnungen, Pflegeheim, Cafeteria usw.) zugeordnet werden und so möglichst präzise Aussagen über die Kostendeckungsgrade erlauben. Die EDV-Systeme ermöglichen es, die Kostenstellen mit dem Buchungsvorgang in der Finanzbuchhaltung zu erfassen. Auch Lohnbuchhaltungen können in aller Regel die Löhne pro Mitarbeiter einer oder mehrerer Kostenstellen zuordnen. Umlagerungen der Kostenstellen auf die Kostenträger bzw. die ganze Arbeit am Betriebsabrechnungsbogen geschieht heute ebenfalls bereits EDV-gestützt.

Gewichtigstes Kostenelement im Heim ist der Personalaufwand. Entsprechend sollte dies auch im Controlling-Kreislauf zum Aus-

druck kommen. Der Stellenplan ist wichtige Budgetgrundlage. In regelmässigen Abständen sollte die Ist-Belegung dokumentiert werden. Besonders gut eignet sich das Stellenbelegungs-Kontokorrent, wo pro Organisationseinheit die Entwicklung auch in die nächste Zukunft ausgewiesen wird. Dies lässt sich gut mittels Tabellenkalkulation lösen.

Neben zahlreichen EDV-Standardauswertungen können in der Regel über einen «Report-Generator» auch individuell gestaltete Auswertungen programmiert werden. Letzteres erfordert Know How und wird manchmal mit Vorteil durch den EDV-Lieferanten erstellt. Grafiken eigenen sich besonders für die Darstellung von zentralen, wichtigen Informationen und Trends.

In einer festen Struktur zusammengefasst und mit wenigen Sätzen fachmännisch kommentiert gewinnen Führungszahlen an Aussagekraft. Die finanzwirtschaftliche «Chef-Information» ist im Führungsrhythmus bzw. beim Sitzungswesen fest einzuplanen.

Die Gestaltung des Controllings hängt wesentlich von den organisatorischen und personellen Strukturen des Betriebes und seiner Führungsorgane ab. Wenn die verschiedenen Auswertungen einmal definiert worden sind und sich bewähren, sollten diese mit einiger Konstanz beibehalten werden. Denn oft ist es gerade der Vergleich von Jahr zu Jahr, der wichtige Trends sichtbar macht.

Die Einrichtung und der Ausbau von Führungsinstrumenten zählt zu den zentralen Organisationsaufgaben des Teuhänders, der in diesem Bereich viel Erfahrung und Fachwissen einbringen kann. Ebenso ist der Treuhänder oftmals auf Dauer Partner des Heimleiters und der Trägerschaft, indem er für diese regelmässig die fachmännischen Grundinformationen aufarbeitet.

## Institut für Integrative Paar- und Familientherapie

Leitung: Prof. Dr. Martin Kirschenbaum  
Prof. Inger Kirschenbaum

## Grundkurs in Integrativer Paar- und Familientherapie

für ÄrztInnen, PsychologInnen,  
SozialarbeiterInnen, SozialpädagogInnen  
und weitere Interessierte.

## Aufbaukurs für Fortgeschrittene (Advanced Training)

Beginn: August 1993

## Seminar zum Thema «Inzest und sexueller Missbrauch».

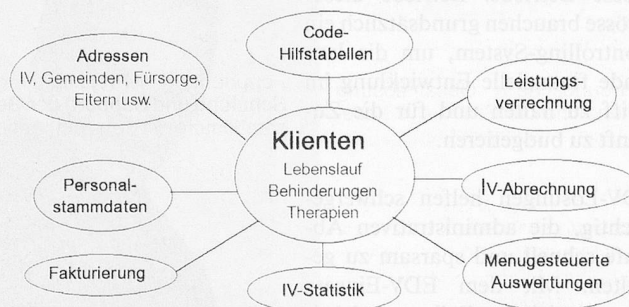
21. und 22. August 1993, in Interlaken

Detaillierte Informationen:

Sekretariat, Barbara Sigrist, Postfach 14,  
CH-4314 Zeiningen, Tel. 061 851 50 65

Telefonzeiten jeweils Dienstags und Freitags von  
09.00–11.00 Uhr.

## Gewinnen Sie Zeit mit der Heimplösung IFH/400



Unsere neue moderne Lösung, mit zentraler Datenbank und integriertem Ablauf, hoher Auskunftsbereitschaft und einfacher Bedienung, entlastet Ihre Administration.

Wir garantieren:

- einfache und sichere Einführung
- geschützte Investitionen
- kompetente Beratung

Testen Sie uns.

Walter Rentsch Informatik AG  
Brunnmattstrasse 11, 3174 Thörishaus  
Tel. 031 889 12 22, Fax 031 889 02 75  
Frau Angelica Bircher

