

**Zeitschrift:** Fachzeitschrift Heim  
**Herausgeber:** Heimverband Schweiz  
**Band:** 73 (2002)  
**Heft:** 7-8

**Artikel:** Controlling heisst steuern, führen, kontrollieren  
**Autor:** Keller, Werner  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-813071>

#### **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:** 21.02.2026

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

# CONTROLLING HEISST STEUERN, FÜHREN, KONTROLLIEREN

Von Werner Keller

Controlling heisst «steuern», «führen» und «kontrollieren». In diesen drei Bedeutungen soll es auch verstanden und angewendet werden: Es müssen die richtigen Ziele planvoll angesteuert werden, um das Unternehmen kurz-, mittel- und langfristig erfolgreich zu führen. Dazu gehört natürlich auch eine gezielte und genaue Überwachung des Tagesgeschehens sowie die Möglichkeit, sich ankündigende Marktsignale frühzeitig zu erkennen.

Auch das Management von Heimen ist gefordert: Kontinuierlich steigende Anforderungen an die finanziellen und betrieblichen Ergebnisse, neue Vorschriften und Standards, Veränderungen in der Umwelt (neue Angebote, neue Mitbewerber) verlangen immer wieder die Auseinandersetzung mit der strategischen und operativen Planung sowie deren Zielerreichung.

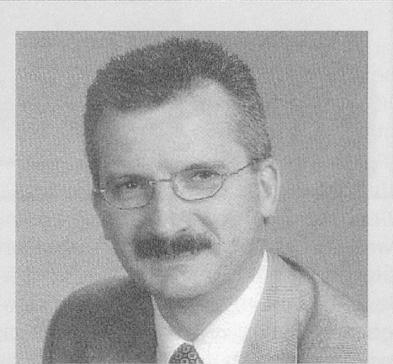
## Abgrenzung zwischen Rechnungswesen und Controlling

Das traditionelle Rechnungswesen ist vergangenheitsbezogen, basiert auf Zahlen und starren Richtlinien über die Buchführung. Demgegenüber verfolgt das Controlling andere Aspekte: Der Blick ist nach vorne gerichtet, zukunftsbezogen. Die Zielsetzung, Planung, Steuerung und Berichterstattung mit Massnahmenberichten liegt im Zentrum der Aktivitäten.

## Strategie als Leitplanken des Controllings

Mit der Unternehmensstrategie wird für ein Heim der Rahmen erarbeitet, welche Ziele mittel- und langfristig erreicht werden sollen. Das strategische Controlling setzt hier ein: Mit einer Systematisierung aller relevanten Umwelteinflüsse und der Wertung der daraus resultierenden Chancen und Risiken liefert das Controlling wesentliche Informationen zur Steuerung der Zielerreichung. Das Ziel des strategischen Controllings ist denn auch die Existenzsicherung des Unternehmens und Nutzung des Erfolgspotentials.

Der Planungszeitraum des strategischen Controllings ist nicht zeitlich begrenzt, liegt in der Regel bei drei bis fünf Jahren. Im Gegensatz zum operativen Controlling kann auf wert- oder mengenmäßig erfassbare Steuerungsgrößen verzichtet werden. Es richtet sich wesentlich nach aussen und bezieht die Umwelteinflüsse wie Kundenverhalten,



### Zum Autor:

Werner Keller, eidg. dipl. Buchhalter/Controller, ist Geschäftsführer der Keller Unternehmensberatung AG in Niederrohrdorf AG, welche spezialisiert ist auf die Beratung von Betrieben des Gesundheitswesens, der öffentlichen Hand und von NPO in den Fachgebieten Betriebswirtschaft, Informatik und Führungsberatung. Telefon 056 470 10 20, Email [keller@keller-beratung.ch](mailto:keller@keller-beratung.ch), Homepage: [www.keller-beratung.ch](http://www.keller-beratung.ch).

Strategie der Mitbewerber, wirtschaftliche/politische Entwicklung mit ein.

## Balanced Scorecard als moderner Ansatz

Mit dem von Kaplan/Norton 1996 publizierten Modell der Balanced Scorecard wurde ein Werkzeug zur Darstellung der Unternehmensstrategie unter wesentlichem Einbezug von immateriellen und intellektuellen Werten geschaffen. Mit den vier Sichten «Finanzen», «Kunden», «Prozesse» und «Potenziale» werden alle Aspekte eines Unternehmens gleichwertig dargestellt und zueinander in Bezug gesetzt. Damit werden die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Strategiezielen sichtbar gemacht, allfällige Zielkonflikte werden erkannt. Balanced Scorecard eignet sich auch sehr gut für Non-Profit-Organisationen, weil nicht nur finanzielle Größen eine Rolle spielen, sondern auch die Mitarbeiter und Prozesse systematisch einbezogen werden.

## Merkmale des operativen Controlling

Der Planungszeitraum des operativen Controllings ist in der Regel ein Jahr. Die

## Abgrenzung zu Rechnungswesen

Kriterium	Rechnungswesen	Controlling
Arbeitsweise	Zahlenbezogen, starre Richtlinien	Empfängerbezogen laufende Anpassung
Arbeitsgebiet	Buchführung	Zielsetzung, Planung, Steuerung
Berichterstattung	Zahlenaufstellung	Berichte, Graphiken, Massnahmenvorschl.
Berichtszeitraum	vergangenheitsbezogen	zukunftsbezogen

Quelle: Horváth, Controlling

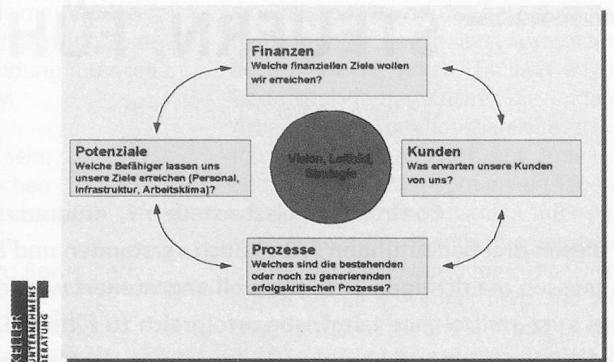
### ▲ Controllingtypen

Typen	Strategisches Controlling	Operatives Controlling
<b>Merkmale</b>		
<b>Orien-tierung</b>	Umwelt und Unternehmung	Unternehmung: Wirtschaftlichkeit betrieblicher Prozesse
<b>Planungs-stufe</b>	strategische Planung	Taktische und operative Planung, Budget
<b>Dimension</b>	Chancen/Risiken: Stärken/Schwächen	Aufwand/Ertrag, Kosten/Leistungen
<b>Ziel-grössen</b>	Existenzsicherung, Erfolgspotential	Wirtschaftlichkeit, Gewinn, Rentabilität

Quelle: Horváth, Controlling

KELLER  
UNTERNEHMENS  
BERATUNG

### ▲ Perspektiven von Balanced Scorecard



wert- oder mengenmäßig erfassbaren Steuerungsgrössen spielen eine zentrale Rolle, und im Gegensatz zum strategischen Controlling richtet sich der Blick wesentlich nach innen: Die betrieblichen Prozesse, die Leistungserstellung wird miteinbezogen. Aber auch hier ist der Blick nach vorne gerichtet: Budget, Effizienz der Leistungserbringung, Kosten und Erträge werden geplant.

Nicht jedes Heim kann sich ein ausgebautes Controlling leisten, da die personellen Ressourcen hierfür nicht vor-

handen sind. Trotzdem sollte sich das Management jedes Heimes periodisch mit einigen Fragestellungen des Controllings auseinandersetzen und sich in einem Augenblick der Ruhe überlegen, ob das Unternehmen auf dem richtigen Weg ist. Es können und sollen viele andere Grössen miteinbezogen werden wie:

- **Leistungen:** Klientenentwicklung, Belegung des Betriebes, erbrachte Leistungen

- **Personalkenngrössen:** Fluktuationsraten, Ausfallzeiten wegen Krankheit, Ausbildungsaufwendungen
- **Kostendaten:** Personalkosten je Tag, Kostenaufwand für Haushalt, Investitionskosten
- **Qualitätsindikatoren:** Kundenzufriedenheit, Einweiserbefragungen
- **Finanzkenngrössen:** Liquidität, Forderungen, Zahlungsfristen, Fakturierstand
- **Projekte:** Einhaltung Termine, Projektreview, Zielerreichung
- und weitere

### Berichtswesen

Das Reporting des operativen Controllings arbeitet mit klassischen Führungsgrössen, wie Budget/Ist-Vergleich, Leistungsdaten, Personalbestand und weiteren harten Fakten. Wichtig ist auch hier eine empfängergerechte Verdichtung der Informationen. Die Geschäftsleitung, der Vorstand, die Generalversammlung haben unterschiedliche Aufgaben und Interessen. Ein gutes Controlling bereitet die Informationen dementsprechend auf. Gerade für den Vorstand bzw. Verwaltungsrat ist die Realisierung eines Frühwarnsystems mit einigen wenigen Indikatoren ein sehr wertvolles Hilfsmittel, um schnell und zuverlässig Informationen über den Stand des Geschehens zu erhalten.

### Zusammenfassung

Das strategische Controlling unterstützt das Management bei der mittel- und langfristigen Zieldefinition und Zielerreichung. Dem gegenüber unterstützt das operative Controlling im kurzfristigen Bereich mit der Aufbereitung von Führungsdaten, Soll-/Ist-Abweichungsanalysen und Budgetprozessen.

Oder wie beim Autofahren: Controlling stellt sicher, dass wir die nächste Kurve frühzeitig erkennen und die Brems- und Steuermanöver rechtzeitig einleiten!

## Vereinsversammlung des Vereins Aargauischer Kinder-, Jugend- und Behinderteneinrichtungen (VAKJB)

### Ueli Speich neues Vorstandsmitglied

rr. Ueli Speich, Leiter der Aarg. Stiftung für cerebral Gelähmte, Aarau, ergänzt seit dem 5. Juni den Vorstand des VAKJB (Sektion beim Heimverband Schweiz). Speich wurde anlässlich der Vereinsversammlung in der arwo, Stiftung für Behinderte, Wohnheim Kirchzelg, Wettingen, einstimmig gewählt. Speich freut sich auf die Mitarbeit in einer Heimlandschaft, in der sich sichtlich etwas vorwärts bewegt.

Nach einem ausgiebigen Willkommapéro durch die gastgebende Stiftung und einer Begrüssung sowohl durch VAKJB-Präsident Manfred Breitschmid wie durch Stiftungsleiter Alfred Isch, beanspruchte der «geschäftliche» Teil mit der Ersatzwahl knappe zehn Minuten, und bereits konnte das Rednerpult frei gegeben werden für den ersten Referenten des Abends: Werner Keller, Unternehmensberater. Er befaste sich mit dem nicht ganz einfachen Thema «Wirkungsorientiertes Controlling».

«Controlling, was ist das überhaupt?» stellte Keller die Frage und wusste auch – kurz gefasst – die Antwort zu vermitteln: Controlling ist etwas, das das Management einer Institution fordert. Controlling ist etwas Zukunftsbezogenes, etwas, das den Blick nach vorn verlangt, das strategisch nach dem Weg fragt und die Leitplanken definiert und operativ die innerbetrieblichen Leistungen überprüft. Keller hat für die «FZH» seine Ausführungen zusammengefasst und stellt Ihnen «Controlling» vor. Damit erfüllen wir gerne den Wunsch der anwesenden Sektionsmitglieder nach vertiefter, schriftlicher Information.

Als zweiter Redner präsentierte Markus Suter, Sektionsleiter Abteilung Personal und Organisation, Finanzdepartement des Kantons Aargau, die Anwendung der Inkonvenienz-Verordnung im Kanton für das Staatspersonal. Die neue Verordnung wurde – mit einer langen Vorlaufzeit – auf dem bisher Bestehenden aufgebaut. Suter hatte, wie von ihm erwartet, viele offene Fragen zur Materie zu beantworten.

«Ein Abend mit handfesten Facts», bemerkte Manfred Breitschmid zum Schluss –, und damit ein Abend, der viel bot und dessen Inhalte von den Anwesenden mit grossem Interesse aufgenommen wurden.