

# Controlling Transformation bei einem Hidden Champion

Wie gelingt die erfolgreiche Veränderung im Mittelstand?

# Über Brasseler.

**Willkommen in unserer Welt.**

**Brasseler** stellt international anerkannte medizintechnische Produkte her. Unter dem Markennamen Komet produzieren und vertreiben wir Instrumente für die Dentalbranche, die Chirurgie und die Schmuckindustrie. Präzise, hochwertige Instrumente in höchster Qualität.

Unsere Innovationen aus der eigenen Forschung und Entwicklung setzen seit unserer Gründung immer wieder Maßstäbe.

Brasseler beschäftigt heute in Lemgo rund 1200 Menschen, weltweit sind es 1400. Wir liefern unsere Produkte in über 100 Länder. In Frankreich, Italien, Österreich und den USA sind wir mit eigenen Vertriebsgesellschaften vertreten.



# Ein Familienunternehmen mit mehr als 100 Jahren Erfolg

# Die Ausgangslage



## Die Unternehmens-Situation

- Das Unternehmen ist hochprofitabel
- Wirtschaftliche Krisen sind nicht bekannt
- Brasseler wächst kontinuierlich über Jahrzehnte
- Mitarbeitende fühlen sich wohl, man ist Teil der "Brasseler-Familie"



## Die Controlling-Situation

- **Fehlende Digitalisierung:** Manuelle Prozesse und wenig Tools
- **Lange und Reaktive Planung:** Jahresplanung dauert Monate, wenig Reaktionsmöglichkeiten auf Veränderung
- **Inselwissen und Silos:** Wissen liegt bei wenigen Mitarbeitenden, keine transparente Datenstruktur
- **Langsame Berichterstellung:** Monatsabschlüsse dauern sehr lange, es gibt keine Reporting-Deadlines, Berichte sind nur in Excel verfügbar
- **Keine Datenintegration und keine End-to-End-Prozesse**
- **„Klassische“ Rollen und Hierarchieverhältnisse**



- Das Controlling hat sich in seiner Rolle eingerichtet
- Einbindung in wesentliche (strategische) Themen findet nicht statt
- Standing im Unternehmen & Management ist verbesserungswürdig
- Unternehmenssteuerung und -erfolg auch mit bestehendem Controlling Set-Up



**Die Motivation nimmt ab und das Selbstbewusstsein sinkt**

# Die Trigger der Controlling-Veränderung

## Das Unternehmen verändert sich

- Vom Mittelständler aus Lemgo zu internationaler Unternehmensgruppe
- Agile Steuerung über Global Business Units

## Das Unternehmensumfeld wird komplexer und dynamischer

- Schnellere, leichtere und breitere Verfügbarkeit von Informationen
- Dynamische Forecasts statt starre Planungen

## Neue Technologien verändern die Controlling-Möglichkeiten

- Digitalisierung und Automatisierung
- Technologische Innovationen wie KI/Machine Learning

## Anforderungen an das Controlling ändern sich

- Von operativer Rolle zu strategischer Funktion
- Breitere inhaltliche Aufstellung





**Externer Veränderungsdruck**  
(Unternehmen, Umfeld und technologische Veränderungen)



**Interne Unzufriedenheit**



**Veränderungsnotwendigkeit**

Wie entsteht aus Veränderungsnotwendigkeit  
Veränderungsbewegung?

1

## Erzeugung von Dringlichkeit

- Veränderungsnotwendigkeit muss greifbar und nachvollziehbar werden
- Transparenz über tatsächlichen Controlling-Status

Brasseler.

### Instrument 1:

Interne Umfragen zur Sicht auf  
Controlling

Wie werde ich im Unternehmen wahrgenommen?

Deckt sich dies mit meiner Selbstwahrnehmung?

### Instrument 2:

Assessment der  
Controllingprozesse und -systeme

Wo sind tatsächlich unsere Defizite?

Wie tiefgreifend sind diese Defizite?

Wo stehen wir im Vergleich zu anderen Unternehmen?

# Zitate machen die Situation plastisch

Brasseler.

“

Das Standing des Controllings ist schlecht

Wir benötigen konsolidierte Zahlen

Controlling ist nicht responsiv genug

Die Planung ist eine Katastrophe

Controlling hat nicht die Power, die wir erwarten

Wir brauchen eine Aufholjagd im FICO-Bereich

Unsere Bestandsbewertung ist nicht okay

Die Herstellkosten stimmen nicht

Wir brauchen ein einheitliches standardisiertes Reporting

Unser Reporting ändert sich rückwirkend

Ich fühle mich sehr gut betreut!

Die FICO-Tools sind in der Kritik

# Assessment: Alle Felder waren „Burning Platforms“

Brasseler.

Thema	Teilaufgaben					
<b>Kosten- und Ergebnisrechnung</b>	Harmonisierung TG	Konzernkontenplan	Konzept Kostenträgerrechnung	Konzept Kostenstellenrechnung	Harmonisierung Kalkulation	BAB im ERP
<b>Hauptbuchhaltung</b>	Führung aller Nebenbücher im ERP	Monatliche Bewertung	Reduktion Zeitbedarf	Projektabschluss		
<b>Operative Planung, Budgetierung</b>	Tools harmonisieren und integrieren (GER)	„Verschlankung“ des Planungsprozesses	Entwicklung Simulationsmodelle	Tools harmonisieren und integrieren (TG)		
<b>Forecast</b>	Tools harmonisieren und integrieren (GER)	„Verschlankung“ des Planungsprozesses	Entwicklung Simulationsmodelle	Tools harmonisieren und integrieren		
<b>Management Reporting</b>	Umstellung auf Reporting Gruppe	Harmonisierung FI und CO	Reporting bilanzieller Kennzahlen	Korrekte Kostenzuordnung in P+L	Erweiterte Optimierung Reports	

Reifegrad: ungenügend

2

## Klare Zielformulierung

- Vision eines besseren Zustands und Strategie zur Erreichung
- Neues Rollenkonzept und Fokusthemen zur Erreichung strategischer Ziele

Brasseler.

Controlling-Strategiemodell an Unternehmenszielen ausrichten

Wie kann das Controlling die Erreichung strategischer Unternehmensziele unterstützen?

Wie lautet die hieraus abgeleitete Controlling-Vision?

Wie sieht die Controlling-Strategie aus?

Organisationsstruktur und Rollenkonzepte definieren

Was benötigen die internen Kunden?

Wie sieht der Wertstrom der Controlling-Organisation aus?

Welche Rollen brauche ich?

Wie passt der Mensch zur Rolle?

Fokusthemen identifizieren

Was sind die „großen Themen“?

Wie unterstützen diese Themen die Zielerreichung des Unternehmens?

Wo stehen wir bei diesen Themen?



## Vision

Wir setzen mit unseren Controllingstandards die Grundlage für die Steuerung des globalen dynamischen Wachstums der Brasseler Gruppe.



## Strategie

Wir entwickeln automatisierte Managementreports mit Gruppenperspektive für alle relevanten Businessentscheidungen

Wir garantieren durch moderne Planungsprozesse zukunftsorientiertes strategisches Entscheiden auf Basis von jederzeit belastbaren Zahlen.

Optimierte Finanzprozesse lassen unsere Zahlen exakter und nachvollziehbarer sein.



## Mission

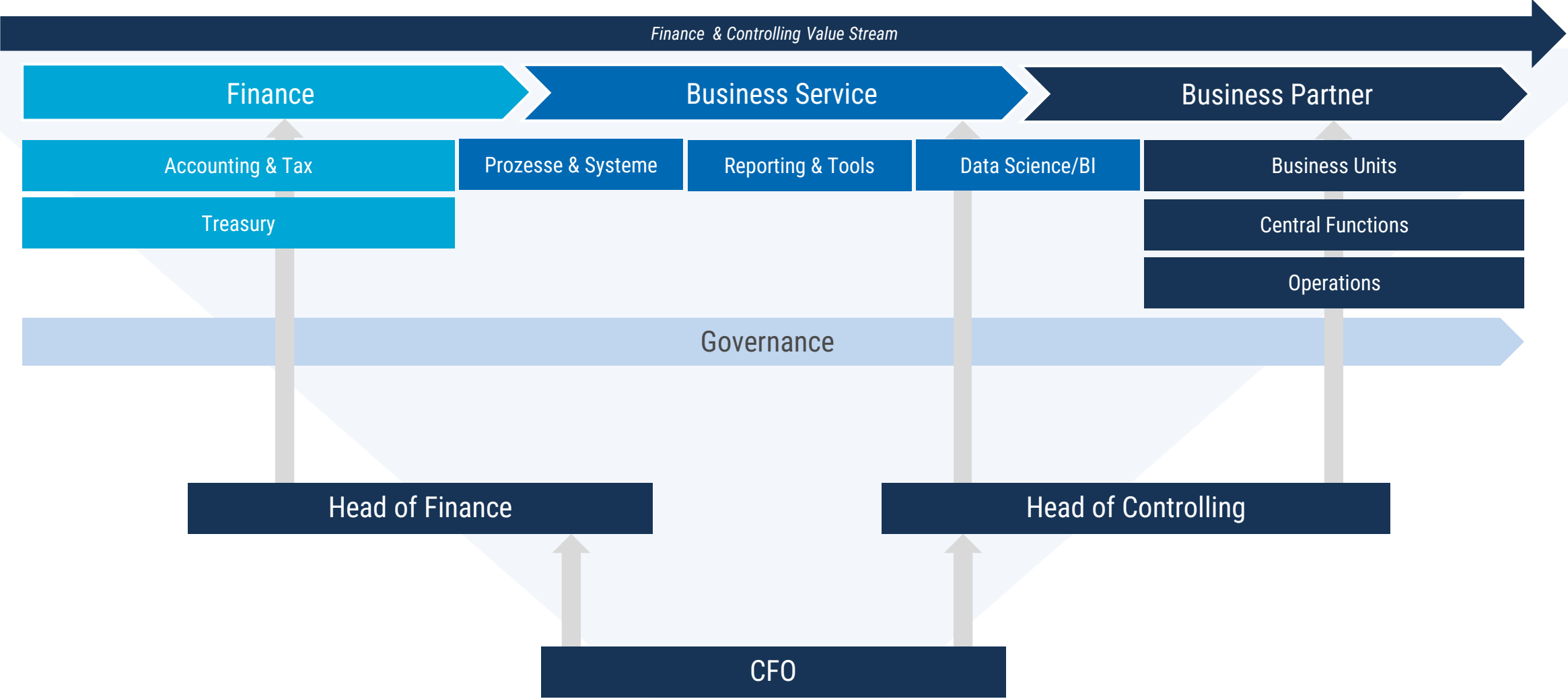
Unser **Business Service** stellt steuerungsrelevante Managementberichte integriert und hoch aktuell zur Verfügung.

Unsere **Business Partner** unterstützen als proaktiver Berater durch Empfehlungen für die Optimierung von Profitabilität und Entscheidungsgrundlagen die erfolgreiche Geschäftsentwicklung.



# Organisationsstruktur entlang des Wertstroms

Brasseler.





1

## Automatisierung Group Reporting

- Keine manuelle Excel-Olympiade
- P&Ls für Globale Business Units
- Performance Dashboards mit steuerungsrelevanten (strategischen) KPIs
- Unmittelbare Verfügbarkeit von Informationen

2

## Planung & Forecast

- (Rolling) Forecast-Konzept mit strategischem Target Setting
- Eigenverantwortung der Stakeholder durch Webinterface
- Integrated Business Planning statt Silo-Denken

3

## Kostenrechnung

- Harmonisierte Struktur innerhalb der Gruppe
- Korrekte und konsistente Kostenallokationen (inkl. Projekte)
- Harmonisierter und validierbarer Kalkulationsprozess

3

## Aufstellung eines Transformationsplans

- Teamentwicklung in Rollenkonzept
- Aufgabenschwerpunkte detaillieren und priorisieren
- Change-Transparenz innerhalb des Unternehmens

Brasseler.

### Rollen und Mitarbeiterentwicklung

Welche Übergabepäne brauche ich für die Etablierung der neuen Rollen?

Welche Kompetenzen werden benötigt?  
Welche müssen entwickelt werden? Wie?

### Prozesse und Aufgaben

Wie breche ich fachliche Fokusthemen in Einzelaufgaben herunter?

Welche Prozesse und Aufgaben sind zuerst anzugehen?

Wieviele Ressourcen sind vorhanden?

### Change-Kommunikation

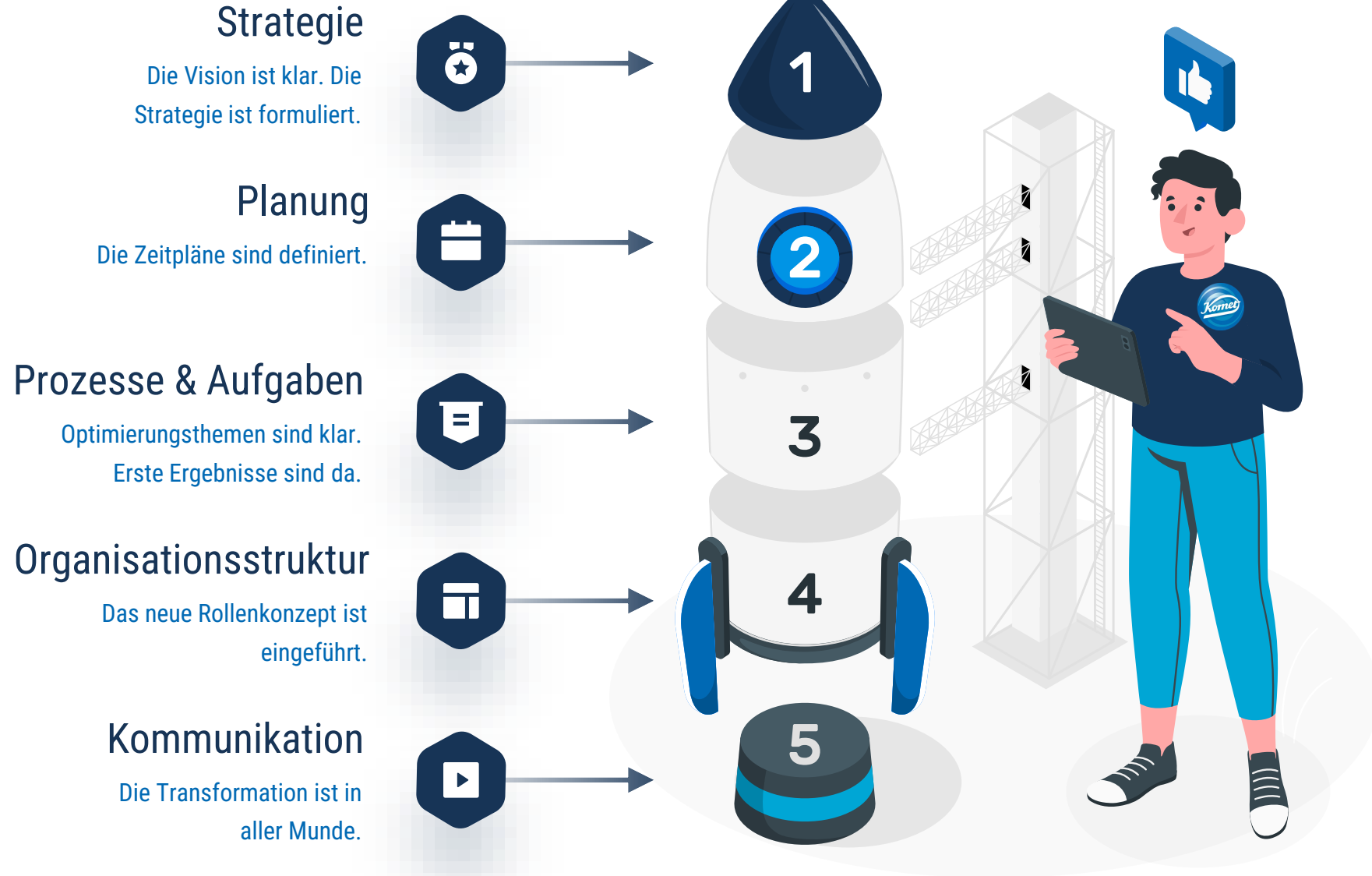
Welche Kommunikationswege und -plattformen sind zu wählen?

Buy-In des Managements vorhanden?

Welche Change-Allianzen sind wichtig?

Nach ein paar Monaten:

Der erste Etappensieg der Transformation ist  
eingefahren



Und plötzlich:  
**Nichts geht mehr voran**

# Was war los? Wo kam es zur Stagnation?

Brasseler.



Rollen werden  
unterschiedlich  
angenommen



Der Zeitplan wird nicht  
mehr erfüllt



Allianzen mit anderen  
Bereichen wanken



Arbeits- und  
Erfolgsdruck sind  
enorm



Zweifel am Erfolg der  
Transformation  
entsteht

# Was waren die Ursachen der Stagnation?

Brasseler.



- Unterschiedlich schnelles Verlassen bestehender Muster
- Persönliche Fähigkeiten passen nicht zur Rolle
- Neue Rolle nicht vollständig klar

Rollen



- U-Boote & Trojanische Pferde: Unerwartete Aufgaben und Projekte
- Zeitplan überschätzt vorhandene Ressourcen
- Pläne mit zu hoher Detailtiefe und Komplexität

Plan



- Unterschätzung Abhängigkeiten von Ressourcen anderer Bereiche
- Interessenskonflikte mit anderen Bereichen
- Veränderung des Controllings = Bedrohung

Allianzen



- Wahrnehmung der Transformation als Zusatzbelastung
- Hohe Erwartungshaltung an eigene Leistungsfähigkeit und Ergebnisse

Druck



- Erwartung an Transformation ist falsch
- Unter Transformation werden unterschiedliche Dinge verstanden

Erwartung

Allianzen

Plan

Rollen

- Frühzeitige Abstimmung mit Bereichen über Ressourcenbedarf
- Entwicklung eines gemeinsamen Ziels mit Win-Win-Situation
- „Tone from the top“ notwendig

- Kontinuierliche Verbesserung im angepassten variierenden Tempo
- Kurs halten statt Deadlines priorisieren
- Flexiblere Zeitpläne ohne tagesgenaue Termine
- Einsatz neuer Methoden (z.B. OKR)

Druck

Erwartung

- Rollenwechsel = personenbezogener Prozess
- Menschen sind individuell : Kein "Prototyp" für eine Rolle
- Nicht jeder kann Veränderung mitgehen

- Zielgerichteter Einsatz knapper Ressourcen
- Raum für Projekte neben „Tagesgeschäft“

- Veränderung:  
Nicht linear und variierend im Tempo
- Transformation nicht binär
- Zielzustand = Anpassungsfähigkeit an Veränderungen.



# „Learnings“ aus der Stagnationsphase

Brasseler.

**Realistische Erwartungshaltung:** Transformation variiert im Tempo. Es ist ein kontinuierlicher Prozess.

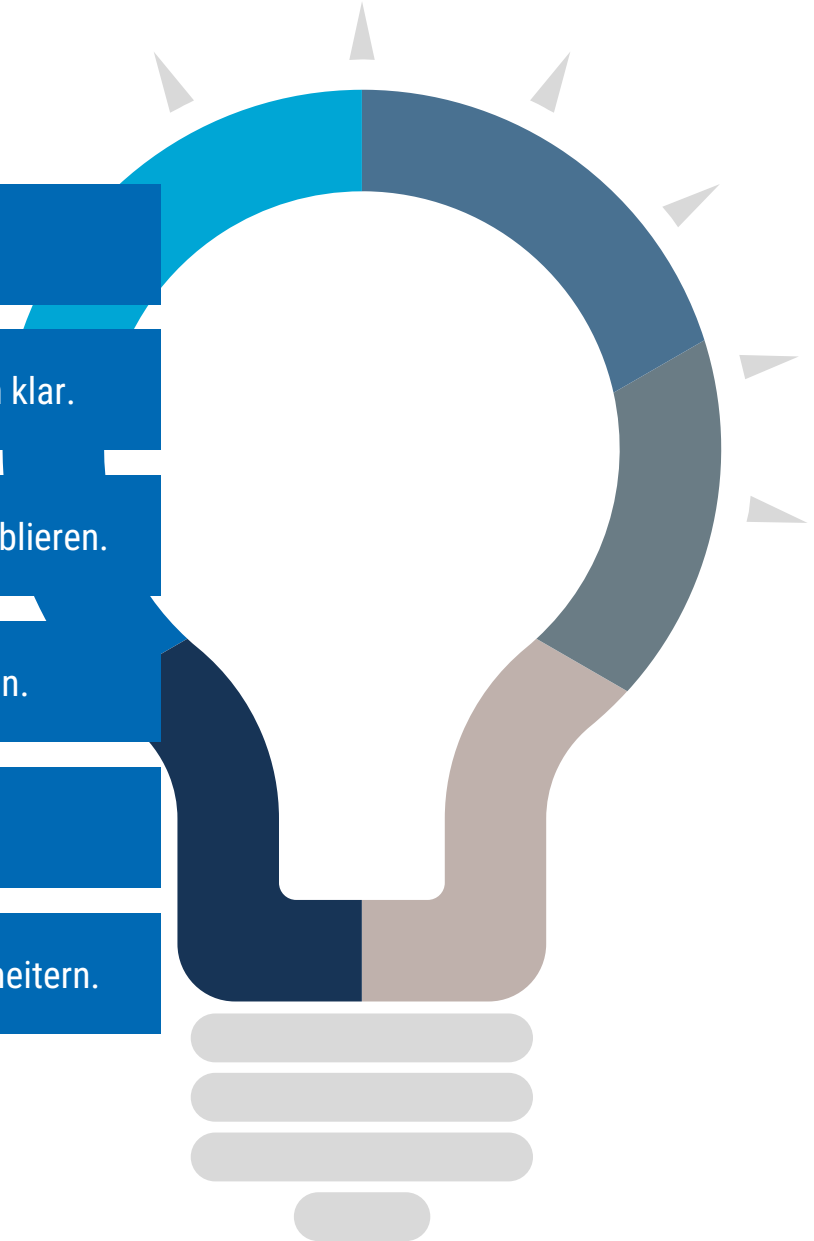
**Erfolge feiern:** Kleine Erfolge zu markieren, stärkt das Team. Die Rückschau macht die Menge an Ergebnissen klar.

**Transformation nicht zu früh ausloben oder abschließen:** Oft braucht es Zeit, bis sich tiefere Änderungen etablieren.

**Die Rolle muss zum Mensch passen:** Passende Rollen für Mitarbeitende müssen klar definiert und besetzt sein.

**Überplanung vermeiden:** Zu detaillierte Pläne sind in der Praxis schwer umsetzbar.

**Stagnation nicht fürchten:** Rückschritte oder Verzögerungen sind Teil des Prozesses und kein Zeichen für Scheitern.



Nach der Phase der Stagnation heißt es:

**Veränderung geht weiter, aber in anderer Form  
und Geschwindigkeit**

# Wie lässt sich Fortschritt der Veränderung messen?

Brasseler.

## Externe und interne Bewertungen

- Update Stakeholder-Zitate
- Austausch mit Unternehmen
- Selbstbild über Fortschritt



## Zielabgleich

- Vergleich Ist mit Plan
- Auflistung aller erreichten Ziele
- Anpassung der Ziele



## Nutzung CO-Produkte

- Zugriff und Nutzung
- Feedback und Anfragen
- Einbindung in Entscheidungen



## Softe Faktoren

- Partnerschaftlicher Umgang
- Konsultation bei Entscheidungen
- Einbindung in strategische Diskussion



# Wasserstand der Controlling-Wahrnehmung

“

So weit wie jetzt war  
Finance und Controlling  
noch nie

Das Group Sales  
Reporting ist der  
Hammer

Die automatisierten  
Reports sind top

Der [Business Partner]  
macht einen super Job

Genau diese  
Darstellungen der  
Gruppenentwicklung  
brauche ich

Impressive

[Business Partner] muss  
in die Themen der BU  
definitiv mit  
eingebunden werden

[Business Partner] hat  
sich gut entwickelt

Ich bin mit [Business  
Partner] sehr zufrieden.  
Ich schätze die  
Zusammenarbeit sehr.

Die Zusammenarbeit hat  
sich verbessert. Wir  
sind abgestimmter.

Ich habe nichts zu  
verbessern

Es müssen noch mehr  
Maßnahmen aus den  
Reports abgeleitet  
werden

Welche Herausforderungen gibt es in  
(mittelständischen) Unternehmen?

# Innerhalb des Unternehmens sind Barrieren möglich

Brasseler.

Veränderungsresistenz  
der Stakeholder

Investitionsbereitschaft und  
Ressourcen

Fachkräftemangel

Erhalt der Flexibilität und  
Agilität

Veränderung der  
Unternehmenskultur

## Herausforderung

- Bestehende Strukturen sind bewährt
- Nicht-Annehmen neuer Steuerungsgrößen

- Investitionen in IT und Know-How notwendig
- Mitarbeiteranzahl und Zeit beschränkt
- Monetäre Möglichkeiten sind limitiert

- Spezialisierte Kompetenzen benötigt
- Bekanntheit und -größe erschwert Bindung und Findung

- Neue Controlling-Prozesse = zusätzliche „Bürokratie“
- Angst der Verlangsamung von Entscheidung

- Stärkere Performance- und Transparenzkultur
- Entscheidungen häufig erfahrungsbasiert

## Lösungsansätze

- Kommunikation des strategischen Mehrwerts
- Schulungen verdeutlichen Effizienzgewinn
- Platzierung in relevanten Gremien & Meetings

- Schrittweise Investitionen und „Quick Wins“
- Günstigere und kleinere Alternativlösungen
- Externe Ressourcen können beschleunigen

- Weiterbildung fördern
- Netzwerke & Kooperationen mit Universitäten
- Attraktivität von mehr „Hands-On“ im Mittelstand

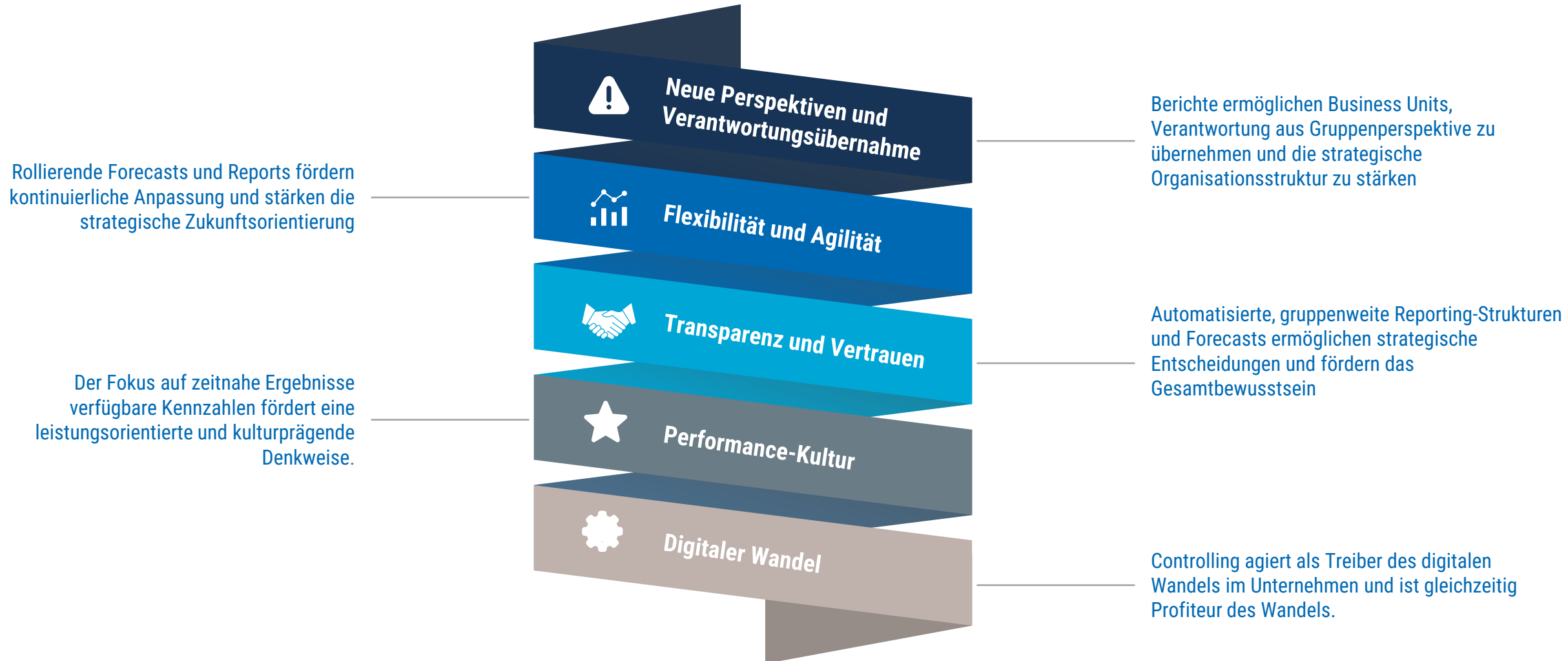
- Schlanke und simple Instrumente/Tools
- Integration in bestehende Prozesse
- Betonung: Schnellere Analysen fördern Flexibilität

- „Tone from the top“ & Führungskräfte als Vorbilder
- Erfolgsgeschichten über Vorteil der Performance-Orientierung
- Aktive Nutzungsförderung neuer Controlling-Daten

# Welchen Einfluss hat Controlling auf die Unternehmenskultur?

# Controlling als Impulsgeber für Kulturwandel

Brasseler.





# Heute Erkenntnisse – Ganz kurz und knapp

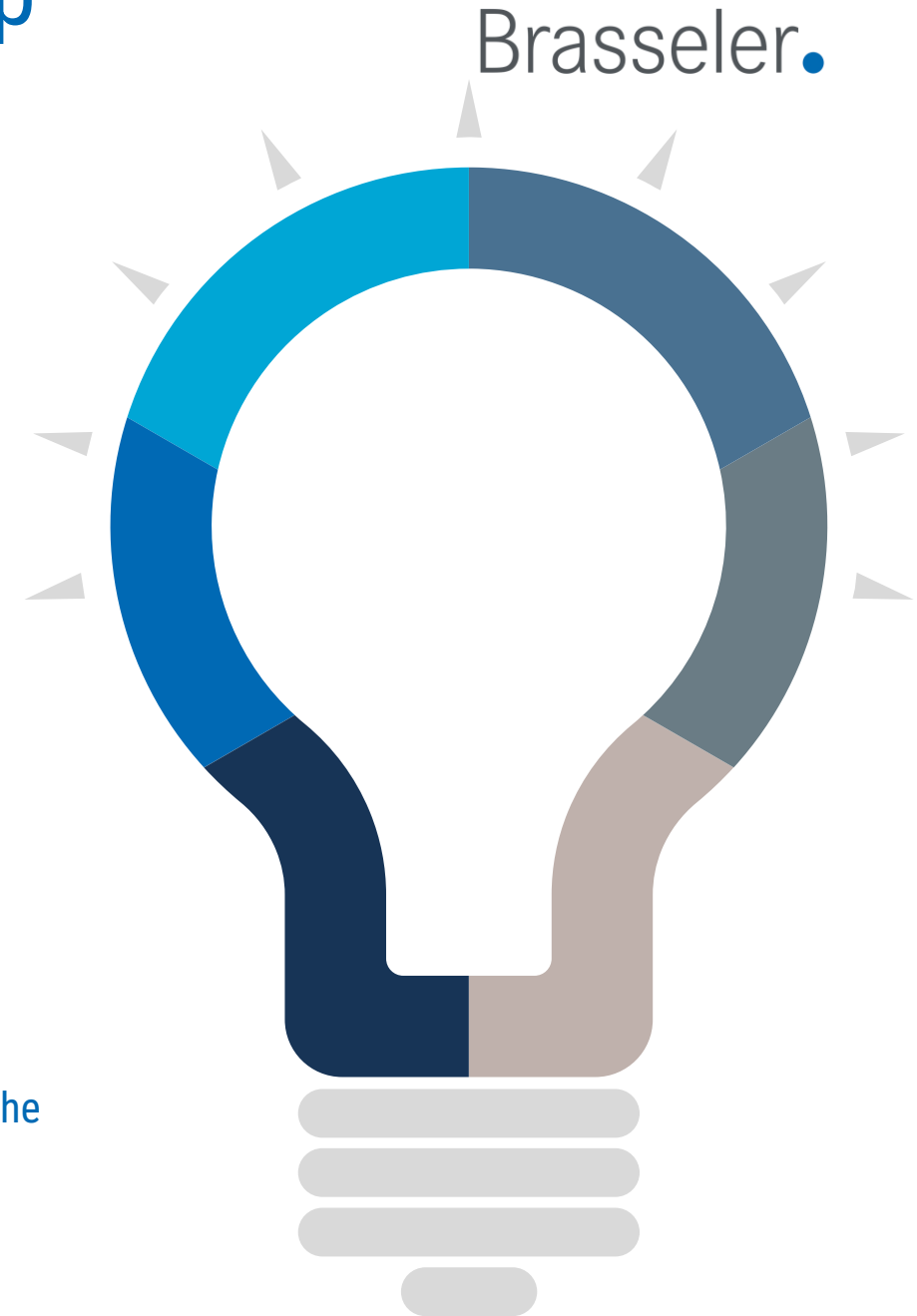
Warum verändert sich Controlling und warum ist es notwendig?

Herausforderungen und Chancen im Mittelstand

Einfluss der Transformation auf die Unternehmenskultur

Rolle des Controllings bei strategischen Unternehmenszielen

- Unternehmen und Umfeld verändern sich
- Neue Technologien verändern Möglichkeiten
- Anforderung an die Controllingrolle wird anders
- Transformation variiert in seiner Form
- Neuerungen aus Controlling werden nicht von Stakeholdern angenommen
- Fehlende Ressourcen und Mittel
- Controlling kann Wandel zu strategischer Organisationsstruktur ermöglichen
- Etablierung einer Performance-Kultur
- Stärkung von Flexibilität, Transparenz, Digitalisierung
- Aktive Rolle bei strategischer Planung und Steuerung
- Reporting und Transparenz über Zielerreichung
- Ausrichtung Aktivitäten und Ressourcen auf strategische Ziele durch KPIs und Budgetierung



Vielen Dank