



Controlling im Aufbau – Strukturen, Transparenz & Steuerung nach einem Neustart



Caroline Wietschorke Silva

Head of Controlling

- Die R.Brand Group wurde im Jahr 2023 gegründet
- Unternehmerngeführte Gruppe mit bekannten und international agierenden Mens- und Workwear Marken (PIERRE CARDIN, BALDESSARINI, PIONEER JEANS, TIMEZONE & PIONIER WORKWEAR)
- Das heutige Brand Portfolio setzt den Schwerpunkt auf Menswear
- Wir kleiden den modernen Mann von heute - “FROM WORK TO WEEKEND”
- Unsere Unternehmenssitze sind in Herford und Opole in Polen, mit eigener Produktionsstätte in Sri Lanka
- Rund 1.200 Mitarbeiter
- Insgesamt 13 Gesellschaften im In- und Ausland
- Wholesale-Aktivitäten in 55 Ländern
- Retail mit 5 Outlets in Europa
- Seit 2025 Aufbau des E-Commerce Geschäfts
- Lizenzgeschäft mit der Marke „Otto Kern“

Unternehmensvorstellung

Von der Ahlers AG zur R.Brand Group

Anmeldung des Insolvenzverfahrens für acht Gesellschaften des ehemaligen Ahlers Konzern

April 2023

Verkauf von wesentlichen Teilen der ehemaligen Ahlers Gruppe an die **Modepark Röther Gruppe**

Start der neu gegründeten **R.Brand Group**

August 2023

Integration der **Timezone GmbH** in die R.Brand Group

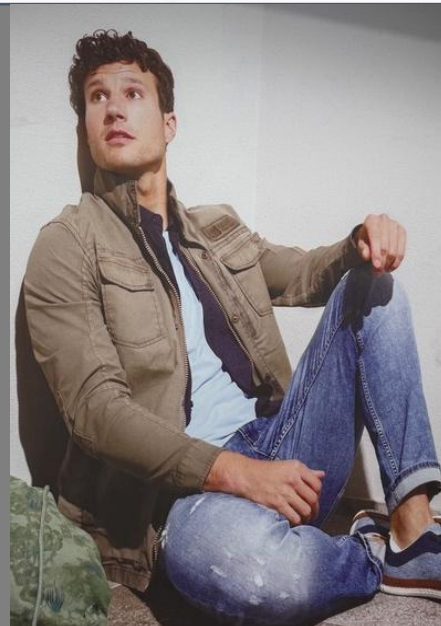
Januar 2025

pierre cardin

PIONEER



BALDESSARINI



Warum Controlling nach dem Neustart entscheidend ist

Herausforderungen und Nutzen eines funktionierenden Controllings

Herausforderungen

Instabile & verunsicherte Organisation

- Neues Management
- Skepsis gegenüber Controlling
- Prozesse nicht stabil oder nicht definiert
- Zusammenspiel zwischen neuen und bestehenden Kollegen

Lückenhafte Informationen & unklare Daten

- Berichte existieren nicht oder werden nicht genutzt/ zu viele Berichte
- Kennzahlen sind uneinheitlich oder nicht definiert oder nicht mehr passend
- Fehlende Zielvorgaben

Schnelle Entscheidungen & Priorisierungen notwendig

- Hoher Zeitdruck in Entscheidungen
- Kultur: „Feuerwehr statt Steuerung“
- Aus Entscheidungen resultieren keine Maßnahmen



Nutzen eines funktionierenden Controllings

Orientierung

Transparenz

Handlungssicherheit

Fünf Handlungsfelder im Controlling-Aufbau

Controlling führt zu Steuerungsfähigkeit

Kultur & Rolle des Controllings stärken

- Controller = Sparringspartner
- Dialog statt reiner Berichterstattung etablieren
→ Vertrauensaufbau
- Kritisches Hinterfragen „liebgewonnener“ Routinen

Definition eines Minimal-KPI-Set

- Was brauchen wir wirklich?
- Wenige aber relevante Kennzahlen definieren (wöchentlich/monatlich)
- „90%-Information reicht“ –Fokus setzen statt Perfektion

Prozesse vereinfachen und stabilisieren

- Budget & Forecast-Prozess definieren
- Hoheit über Reports & Anforderungsmanagement etablieren

Sicherung der Datengrundlage

- Klare KPI-Definitionen („Was ist Umsatz?“)
- Sicherstellung der Datenqualität
- Einheitliche Stammdaten
- System-Priorisierung: erst Excel → dann BI

Reporting & Meeting-Rhythmus einführen

- Weekly Meeting mit GF, Vertrieb, Logistik → kurzfristige Steuerung
- Zeitnah kommunizierte Abweichungen → Entscheidungen & Maßnahmen
- Erweitert um monatliche und quartalsweise Reports inkl. strategischer Ableitung / anderer Empfängerkreis (GL-Meeting)



FINANZREPORTING

1 Aufbau einer belastbaren Zahlenbasis

Herausforderung :

- Darstellung der **GuV** sowohl auf **Einzelgesellschaftsebene** als auch auf **konsolidierter Gruppenebene** mit VJ/ Plan und IST-Daten (zusätzlich: Bilanz und CF)
- Informationen zwar „**irgendwo**“ **vorhanden**, allerdings nicht in einem Tool und nicht automatisiert

Maßnahmen:

- Planzahlen erst auf **Gesellschaftsebene**, **später** auf **Kostenstellenebenen** geplant
- Gemeinsam mit Accounting **Kontenzuordnungen** harmonisiert, Konsolidierungsbuchungen im neuen Tool (LucaNet) vorgenommen

Ergebnis:

- Durch Systemaufbau wurde die **Datentransparenz erhöht** und **Komplexität reduziert**

The screenshot shows the LucaNet interface with a list of financial metrics. The list is as follows:

EUR	
>	1. Umsatzerlöse
>	2. Erhöhung oder Verminderung des Bestands an fer...
•	3. Andere aktivierte Eigenleistungen
—	Gesamtleistung
>	4. Sonstige betriebliche Erträge
•	5. Materialaufwand
%	WE-Quote (Umsatzerlöse)
%	WE-Quote (Warenerlöse / Erlösschmälerung)
—	Rüchergebnis
%	RE-Quote (Umsatzerlöse)
%	RE-Quote (Warenerlöse / Erlösschmälerung)
•	6. Personalaufwand
%	PK-Quote (Umsatzerlöse)
>	7. Abschreibungen
%	ATA-Quote (Umsatzerlöse)
•	8. Sonstige betriebliche Aufwendungen
%	sba-Quote (Umsatzerlöse)
—	Betriebsergebnis
%	BE-Quote (Umsatzerlöse)

2 Etablierung eines Funktionscontrolling

Herausforderung :

- Kollegen in die **Verantwortung für Kostenarten** zu nehmen und ihre Bereiche zu Planen (IT, Marketing, Ladenbau, VM)
- Sicht über **Kostenstrukturen** zuvor nicht vorhanden oder **nur fragmentiert verfügbar**

Maßnahmen:

- Gemeinsame Entwicklung der **Planwerte & Dialog** mit den Verantwortlichen sowie **monatliche Berichte** über Kostenstrukturen und Kreditoren

Ergebnis:

- Schaffung von **Transparenz über Kostenstrukturen, Kreditoren & Controlling** als Sparringpartner

OPERATIVES REPORTING & MANAGEMENT REPORTING

1 **Transparenz vor Perfektion: Umsatz-Dashboard**

Herausforderung:

- **Viele** unterschiedliche **Berichtsseiten** in Power BI über unterschiedliche Dimensionen

Maßnahmen:

- Kurzfristiger **Aufbau eines One-Pagers**

Ergebnis:

- Eine Berichtseite in Power BI, auf der die **Zusammenhänge auf unterschiedlichen Dimensionsebenen** sichtbar werden



2 **Aufbau einer KPI- und Reporting-Struktur**

Herausforderung :

- Umsatz und Auftrag stand im Fokus gleichzeitige **viele Listen mit diversen (Kenn-)Zahlen**
- Nicht eindeutig nach welcher Kennzahl gesteuert wird

Maßnahmen:

- Abstimmung mit dem Management **auf welchen Kennzahlen der Fokus liegen soll**
- Erarbeitung und Nachhalten von **Maßnahmen**

Ergebnis:

- Auswahl an **Kennzahlen**, die **wöchentlich** (Vertriebsrunde) und **monatlich** (GL-Runde) reportet werden
- Start eines **unternehmensweiten Projekts** zur Implementierung eines Anforderungsmanagements und neuer **fachbereichsspezifischer Reports** anhand von **Use Cases**

Week 06-2026	Invoiced Sales in k€						Gross Margin %		Return Rate % w/o consignment		
	PY	BDG	ACT	Δ to PY	Δ to PY %	Δ to BDG	Δ to BDG %	PY	ACT	PY	ACT
Pierre Cardin											
Pioneer											
Baldessarini											
Pionier Workwear											
Timezone											
Total											
Total o. TZ											

Ein Controlling-Neustart verschiebt den Schwerpunkt der Rolle deutlich:

- Die Rolle wird **strategischer** und **näher am Management** ausgerichtet
- Es gibt **viele offene Themen gleichzeitig**: Daten, KPIs, Reporting, Prozesse & Kommunikation
- Projektsteuerung, Bündelung der Themen, Lenkung & Harmonisierung von **Datenempfängern und deren Anforderungen**

1 Urteilsfähigkeit statt Zahlenperfektion

- Der Controller muss einschätzen können, wann Zahlen gut genug sind, um Entscheidungen zu unterstützen – und wann **Genauigkeit wirklich notwendig** ist.
- **Höhere Eigenverantwortung**, selbstbestimmt agieren
- **Entscheidungsdruck vs. Datenqualität**

2 Fähigkeit zur Reduktion und Priorisierung

- Fähigkeit, **Komplexität** bewusst zu **reduzieren** (Was brauchen wir wirklich in welcher **Detailtiefe**?)
- Reporting entschlacken

3 Kommunikations- & Übersetzungskompetenz

- Der Controller ist **Übersetzer** zwischen **Zahlenwelt** und **Managementrealität & Teams**
- **Übergeordnete Sichtweise** auf das Unternehmen
- **Konsequenzen** erklären, nicht nur Abweichungen
- **Emotionale Wirkung von Zahlen**

4 Lern- und Anpassungsfähigkeit

- Controlling ist kein starres System – es lebt von kontinuierlichem Lernen.
- Feedback einholen und Reporting/ KPIs iterativ weiterentwickeln



Impulse für den Neustart

- 1** **Priorisierung**
durch wenige, aber wirksame Steuerungsgrößen
- 2** **Fokus setzen & Perfektion vermeiden**
- 3** **Steuerungsrythmus:**
Berichte und Meetingroutinen verschlanken & Maßnahmen ableiten
- 4** **Rollenbild bewusst stärken:**
Controller als Sparringspartner mit höherer Eigenverantwortung
- 5** **Offenheit des Managements**
Veränderungen zuzulassen und Verantwortung zu übertragen

R BRAND
.GROUP
WE R. FASHION

Vielen Dank!



Caroline Wietschorke Silva

Head of Controlling