



# Integriertes Konzerncontrolling

---

Global Research Journal – Special Edition  
ISSN 2190-0388

## Die Trennung von Controlling und Finanzbuchhaltung war gestern, modernes Controlling setzt auf Integration – Fallstudie einer strategieorientierten Neuausrichtung der Finanzorganisation

### ■ Ausgangssituation: Die Integration des Controllings und des Rechnungswesens schreitet voran – wirklich?

*Heutzutage sind Controller stärker in das Rechnungswesen eingebunden.*

Dass Controller mehr von der Buchhaltung verstehen sollen und der Buchhalter endlich sein Erbsenzähler-Getue ablegen soll wird in Finanzkreisen schon seit Jahren von den Dächern gepfiffen. Schön und gut: heutzutage sind Controller viel stärker in das Rechnungswesen eingebunden, sind sie es doch, die z.B. Bewertungsfragen bei Rückstellungen bearbeiten oder schlichtweg mit ihrem Finanzverständnis die Kapazitätsspitzen im Rahmen der Abschlusserstellung abfangen sollen.

Die Rechnungslegung drängt ebenfalls auf bessere Zusammenführung von externem und internem Rechnungswesen. Durch die internationalen Reporting Standards (IFRS) greifen neue Prinzipien wie z.B. der Fair Value Gedanke und somit kann sich der auch Controller der formalen Mitwirkung an legalen Fragestellungen nicht mehr entziehen. Mit dem BilMoG sehen wir eine ähnliche Zielrichtung auch in Deutschland.

Kurzum: Der Controller als Business Partner, der sich den lästigen Buchhaltungsvorschriften entziehen konnte und elegant über die wahre betriebswirtschaftliche Wertschöpfung parlieren konnte, wird es in der Zukunft nicht mehr geben. Ab in den Maschinenraum der Buchhaltung heißt es auch für den strategieorientierten KPI- und Scorecard-Experten, der seine Existenz eher in komplexen Kalkulations- und Investitionsmodellen begründet hat als in Soll und Haben Dimensionen.

*Von inhaltlicher oder gar organisatorischer Integration des internen und externen Rechnungswesens kann nicht die Rede sein.*

Doch wie sieht die Realität aus? Betrachtet man sich den klassischen deutschen mittelgroßen bis großen Konzern mit internationalisiertem Geschäft wird man zumeist feststellen: Der Konzernabschluss für die Steuerbehörde und der Management Report sehen nach wie vor unterschiedlich aus und werden vornehmlich von unterschiedlichen Personengruppen im Unternehmen zusammengestellt. Zwar ist die Diskrepanz nicht mehr so groß wie vor 10 Jahren, als klassische Zweikreissysteme dominierten und Controller und Finanzbuchhaltung eher verfeindeten Lagern glichen, doch von inhaltlicher oder gar organisatorischer Integration kann nicht gerade die Rede sein.

ERP-Systeme wie SAP haben geholfen, mit einer einheitlichen Datenstruktur zu arbeiten, ebenso wie die Erkenntnis, dass letztendlich die Bilanz, GuV und Cash Flow Rechnung nach rechtlichen Vorschriften erstellt für das Wohl und Weh des Unternehmens verantwortlich sind und nicht eine mit kalkulatorischen Luftgrößen aufgeblasene Managementergebnisrechnung. Den Unsinn der kalkulatorischen Abschreibungen haben die meisten Unternehmen zum Glück begraben. Dennoch sind sich Finanzbuchhaltung und Controlling in den letzten 10 Jahren nicht wirklich näher gekommen.

## ■ Gerade das Controlling sträubt sich gegen Effizienzdenken solange es sich um die eigene Disziplin handelt

*Controllingaktivitäten werden mehr von Shared Service Centern wahrgenommen*

Das Controlling fühlt sich als Disziplin eher angeschossen, wenn über Controlling als Shared Services nachgedacht wird. Und doch ist es vielfach schon Realität, das so genannte transaktionale Controllingaktivitäten mehr und mehr – genau wie die Buchhaltung – aus einem anonymen Shared Service Center oder gar von einem Outsourcer wahrgenommen werden.

BASF betreibt in seinem unternehmenseigenen Center in Berlin eine Abteilung „Management Reporting“, die alle europäischen Tochtergesellschaften des Konzerns mit grundlegenden Controllinginformationen unterstützt. Philips hat das standardisierte Controlling-Routinegeschäft gar seinem Finance & Accounting Dienstleister Infosys ins Hausaufgabenheft geschrieben.

*Simple organisatorische Gestaltungsmaßnahmen können Controlling und Finanzbuchhaltung näher zusammenbringen*

Allerdings muss man ja nicht gleich den Weg ins Shared Service Center oder gar des Outsourcing gehen, um Effizienz Aspekte auch im Controlling zu verankern. Relativ simple organisatorische Gestaltungsmaßnahmen können dazu führen, dass Controlling und Finanzbuchhaltung näher zusammenrücken und Kosten optimiert werden können. Die nachfolgende Fallstudie eines mittelgroßen Automobilzulieferers unterstreicht die Notwendigkeit aber auch die Machbarkeit der Zusammenführung von internem und externem Rechnungswesen.

## ■ Fallstudie: Die erfolgreiche Zusammenführung des Controllings und des Rechnungswesens bei einem großen deutschen Mittelständler

*Das Reporting- & Aktivitätsspektrum wurde weitgehend harmonisiert und standardisiert*

Das hier betrachtete Unternehmen bewegt sich umsatzseitig jenseits der Milliardengrenze und hat bedingt durch anhaltenden Kostendruck zuletzt große Teile der Finanzbuchhaltung in Deutschland und mehreren Landesgesellschaften im Rahmen eines Business Process Outsourcing an einen externen Dienstleister nach Osteuropa verlagert. Das Konzerncontrolling und dezentrale Controlling (in den Landesgesellschaften) haben im Zuge der Effizienzorientierung das Reporting- und Aktivitätsspektrum weitgehend standardisiert und harmonisiert. Hierfür wurde ein einheitlicher SAP Standard definiert, eine Vielzahl von dezentralen Reporting-Aktivitäten, die nicht unmittelbar steuerungsrelevant sind, wurde abgestellt.

*Die Reports, KPI's und steuerungsrelevanten Daten werden aus dem Konzerncontrolling zentral zu Verfügung gestellt*

Im Extremfall ist in kleineren Landesgesellschaften der lokale Controlling-Support gänzlich abgebaut worden, die entsprechenden Reports, KPIs und steuerungsrelevanten Daten werden jetzt aus dem Konzerncontrolling zentral zur Verfügung gestellt. Was hier radikal anmutet ist bei genauer Betrachtung durchaus rational: Warum sollte ein Werksleiter in einer Tochtergesellschaft zum Beispiel, der für die operative Leitung des Betriebs, die Produktivität und die Ausschusssteuerung, den transaktionalen Einkauf und die Personaleinsatzplanung verantwortlich ist, seine „eigene“ Controlling-Abteilung bekommen, die ohnehin redundante oder eben nicht steuerungsrelevante Reports generiert. Insbesondere, wenn die Einheit – wie in diesem Fall - einen Umsatzbeitrag von etwas mehr als 100 Mio. EUR beisteuert und das Controlling über Jahre des Wildwucherns bereits über stolze 6 FTE verfügt, die ja beschäftigt werden müssen.

*Ein harmonisiertes Produktionscontrolling kann die wichtigen Eckdaten per Knopfdruck produzieren*

Natürlich darf man ihn nicht gänzlich ohne entscheidungsunterstützende Informationen lassen, aber ein harmonisiertes Produktionscontrolling kann ihm die für sein tägliches Geschäft wichtigen Eckdaten per Knopfdruck produzieren: Ausschuss, Materialkosten Soll/Ist Abweichungen, Produktivitäten, Bestände sowie Personaleinsatz und Personalkosten im Soll und Ist um nur einige Beispiele zu nennen. In telefonischer Abstimmung mit den zentralen Produktionscontrollern können offene Fragen erörtert werden. Zentral ist hierbei das Augenmerk auf die Effizienz: Gängige Benchmarks im verarbeitenden Gewerbe deuten auf ca. 1-2 Controller pro 100 Millionen EUR Umsatz bei Unternehmen dieser Größenklassen hin. Unser hier betrachtetes Fallstudienunternehmen liegt folglich über 200% über den relevanten Benchmark-Werten allein bei der Berücksichtigung der dezentralen Controller-Mannschaft.

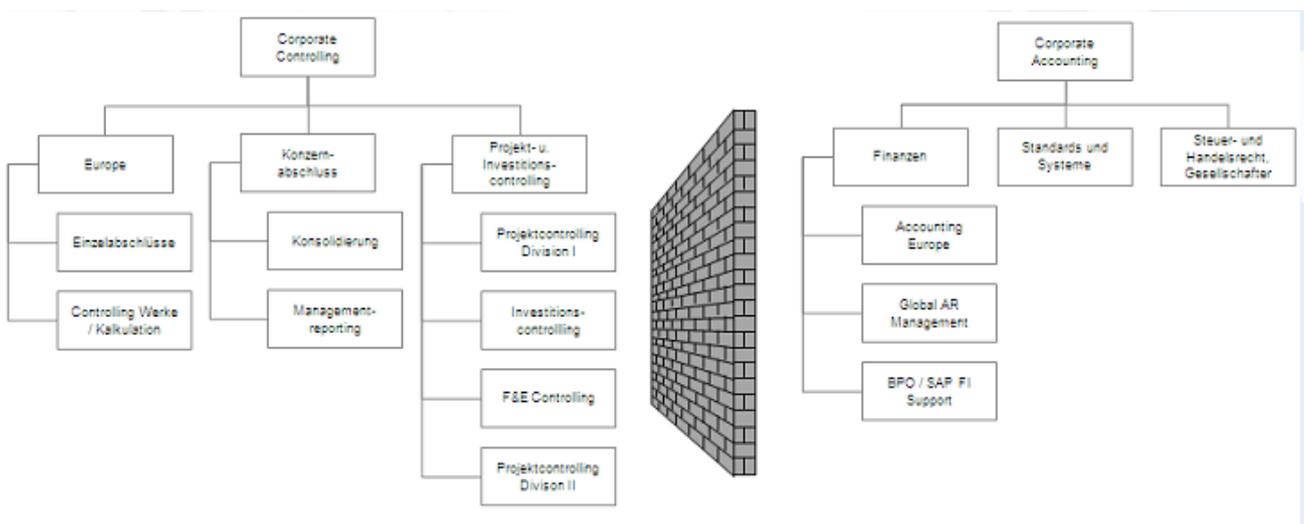
**Zielsetzung: Weitere Effizienzverbesserungen ohne signifikante Qualitätsverluste**

*Ein neues standardisiertes IT-Umfeld soll eine bessere und schnellere Informationsversorgung sicherstellen.*

Wie viele Unternehmen im verarbeitenden und zuliefernden Gewerbe ist auch unser Fallstudienunternehmen massiv von der Wirtschaftskrise betroffen. Aber nicht nur der externe Druck zur Effizienzverbesserung hat den Ausschlag zur Neuausrichtung des Finanzwesens gegeben. Grundlegend werden schon seit mehreren Jahren seitens der Geschäftsführung Ergebnisse der umfassenden SAP Einführung erwartet.

Das neue standardisierte IT Umfeld soll weniger Aufwand bei der Erstellung der relevanten Reports sowie eine deutlich bessere, konsistentere und schnellere Informationsversorgung sicherstellen. Die vor der Organisationsmaßnahme anzutreffende Organisation von Controlling und Rechnungswesen stellte sich folgendermaßen dar:

**Abbildung 1: Ausgangslage – strikte Trennung von Controlling und Rechnungswesen**



*Controlling und Rechnungswesen sind in der Tat in verschiedene Lager eingeteilt*

Es fällt auf, dass Controlling und Rechnungswesen in der Tat in verschiedenen Lagern eingeteilt sind und dazwischen so etwas wie eine „Chinese Wall“ existiert. Obgleich der einheitlichen SAP Plattform sind die Organisationseinheiten funktional voneinander isoliert. Bei der Neuausrichtung hat die Geschäftsführung deshalb auch vier klare Ziele vorgegeben:

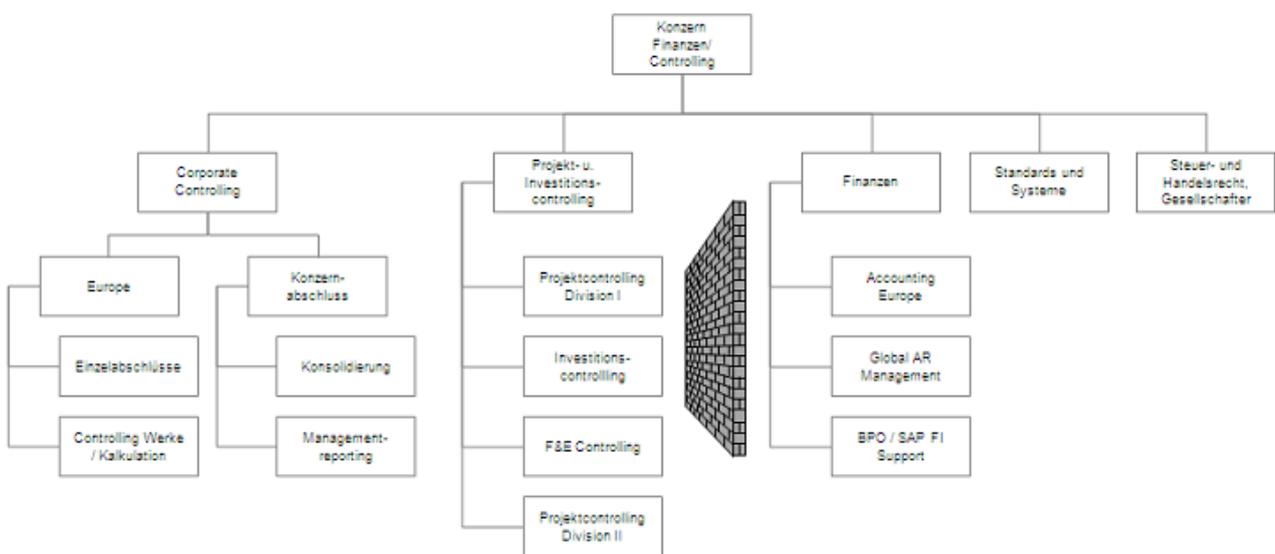
1. Zusammenlegung Konzern-Controlling und Konzern-Rechnungswesen
2. Einheitliche Führung, einsparen einer relativ hoch bezahlten Führungskraft
3. Verschlinkung und Vereinfachung der Organisationsstruktur
4. Last but not least: Ausrichtung der Organisation auf die neue Geschäftsfeldstrategie durch Fokus auf Divisionen

*Im Zuge einer umfassenden Reorganisationsmaßnahme werden alle operativen Unternehmensbereiche einer Division zugeordnet*

Insbesondere der letzte Aspekt ist wichtig: Das Fallstudienunternehmen hat aufgrund des anhaltenden Drucks das Unternehmen erst jüngst in zwei eindeutige Divisionen unterteilt, im Zuge einer umfassenden Reorganisationsmaßnahme werden alle operativen Unternehmensbereiche jeweils einer Division zugeordnet, inklusive der Tochtergesellschaften und Werke. In einigen Werken gibt es zwar noch Überschneidungen, die aber kaum Relevanz besitzen und kostenrechnerisch einfach abgebildet werden können.

Natürlich ist nun insbesondere das Management an divisionsspezifischen Reports interessiert – und logischerweise tritt das Interesse an den legalen Abschlüssen in den Hintergrund, soweit sichergestellt werden kann, dass das Divisions-Reporting mit dem handels- und steuerrechtlichen Reporting abgestimmt ist.

**Abbildung 2: Erster Organisationsvorschlag – Trennung entlang einer funktionalen Logik**



## ■ Erste Überlegungen

*Ein erster interner Entwurf für die integrierte Controlling- & Rechnungsweseneinheit ist entstanden*

Auf der Basis der Zielvorgaben ist ein erster interner Entwurf für die integrierte Controlling- und Rechnungsweseneinheit entstanden, der in der vorigen Abbildung

Zunächst sind die beiden bislang isolierten Bereiche quasi „zusammengeschoben“ worden, ein logisches Zusammenwachsen ist nicht zu erkennen. Während die Bereichsleitung Corporate Accounting aufgehoben wurde, wurde das Corporate Controlling insgesamt eine Organisationsebene nach unten geschoben und somit hierarchisch „degradiert“. Die grundlegenden Probleme wurden allerdings nicht behoben:

*Redundanzen und Abstimmungsprobleme*

- Redundanzen und Abstimmungsprobleme  
Immer noch werden an verschiedenen Stellen in der Organisation ähnliche Tätigkeiten bzw. Tätigkeiten wahrgenommen, die hohen Abstimmungsbedarf mit anderen Stellen in der Organisation aufweisen. Als Beispiel sei hier die Abstimmung zwischen den europäischen Einzelabschlüssen im Corporate Controlling sowie dem Accounting Europe in der Abteilung Finanzen genannt. Während erstere die externe Rechnungslegung für die lokalen Landesbehörden bewerkstelligen, sichert das Accounting Europe die korrekte Handhabung des Buchungsstoffes für diese Gesellschaften, insbesondere die transaktionalen Tätigkeiten. Eine Abstimmung erfolgt hierarchisch über zwei Abteilungsleiter (Finanzen, Corporate Controlling), den Bereichsleiter sowie einen Teamleiter (Controlling Europa) und ist somit formal sehr aufwendig und kann sinnvoll nur informell bewerkstelligt werden. Problemfälle werden aber nur über die o.g. Eskalationsschleife gelöst werden.

*Keine eindeutigen Zuständigkeiten*

- Keine eindeutigen Zuständigkeiten  
Die Zuständigkeit für das Management Reporting ist zwar eindeutig einem Team in Corporate Controlling zugewiesen, allerdings ist dieses Team anderen Stellen und Teams gegenüber nicht weisungsberechtigt, von denen Daten und Informationen ebenfalls im Management Reporting verarbeitet werden sollten. Als Beispiel ist hier das Projektcontrolling zu sehen: Die beiden unabhängigen Projektcontrolling-Teams je Division können zum Einen unterschiedliche Reportings für ihre Projekte wünschen und zum Anderen eine nicht abgestimmte Darstellung im Management Reporting erzwingen solange die Abteilungsleitung nicht eingreift und eindeutige Standards anweist.

*Effizienzpotentiale noch nicht gehoben*

- Effizienzpotentiale noch nicht gehoben  
Die Organisation folgt immer noch einer klaren funktionalen Logik, Synergiepotentiale zeigen sich noch nicht. Die Konsolidierung der Bereichsleitung auf eine Person und die Eliminierung einer Abteilungsleitung von sechs auf fünf Leiterstellen sind somit die einzigen Effizienzeffekte.

Kein Fokus auf strategische Neuausrichtung des Unternehmens

- Kein Fokus auf strategische Neuausrichtung des Unternehmens  
Der zentrale Nachteil dieses funktionalen Modells zeigt sich aber in der fehlenden Orientierung der Organisation an der strategischen Neuausrichtung des Unternehmens. Sowohl das Management Reporting erfolgt noch divisionsneutral als auch das F&E, Investitionscontrolling und Werkscontrolling. Lediglich im Projektcontrolling zeigen sich divisionspezifische Teams.

Chinesische Wall bleibt bestehen

- Chinesische Wall bleibt bestehen  
Die o.g. Chinesische Wall ist de facto nicht verschwunden. Zwar stehen jetzt Accounting und Controlling unter einer einheitlichen Leitung, sind aber logisch und inhaltlich nach wie vor nicht integriert. Wenn überhaupt, ist diese „Wall“ lediglich etwas kleiner geworden.

### Die Lösung: Gesamtsystemperspektive

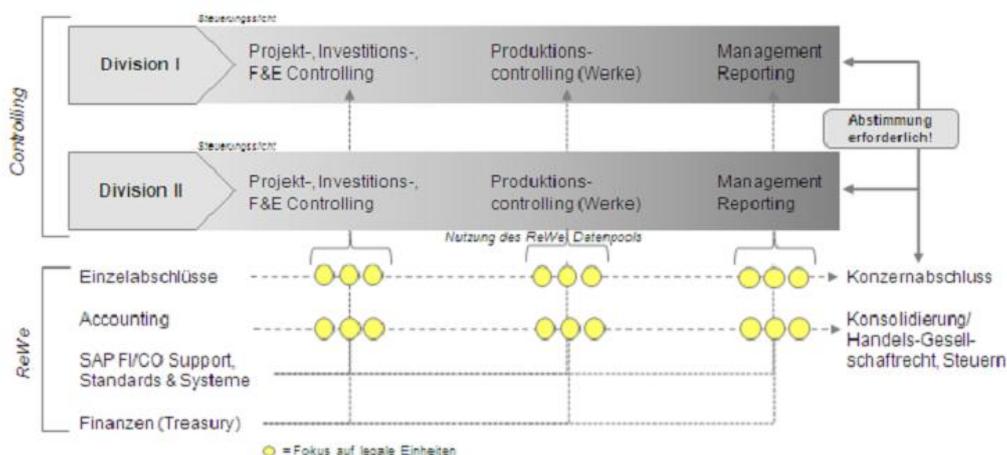
Die Lösung aus diesem Dilemma kann eigentlich nur durch einen drastischen Umdenkprozess gefunden werden. Offensichtlich fällt es den Beteiligten im Fallstudienunternehmen relativ schwer, außerhalb der gewohnten Bahnen zu denken und insbesondere Anforderungen der strategischen Ausrichtung des Unternehmens für das Controlling anzuwenden.

Das Controlling ist Mittel zum Zweck und kein Selbstzweck

Das Controlling – das ist an dieser Stelle unbedingt deutlich hervorzuheben – ist Mittel zum Zweck und kein Selbstzweck! Als Dienstleistungsfunktion hat es den Anforderungen des Unternehmens und dessen strategischer Zielrichtung Folge zu leisten und ist daran konsequent zu orientieren.

In einem ersten Schritt gilt es deshalb, die wesentlichen Controllingaufgaben aufzulisten und in einen Gesamtzusammenhang zu bringen. Hierbei spielt das Management Reporting nach Divisionen eine besondere Rolle, wie auch das Controlling der Werke, der Projekte und der Investitionen. In Verbindung mit den externen Reportingaufgaben und den Buchhaltungsaktivitäten ergibt sich folgender logischer Gesamtzusammenhang:

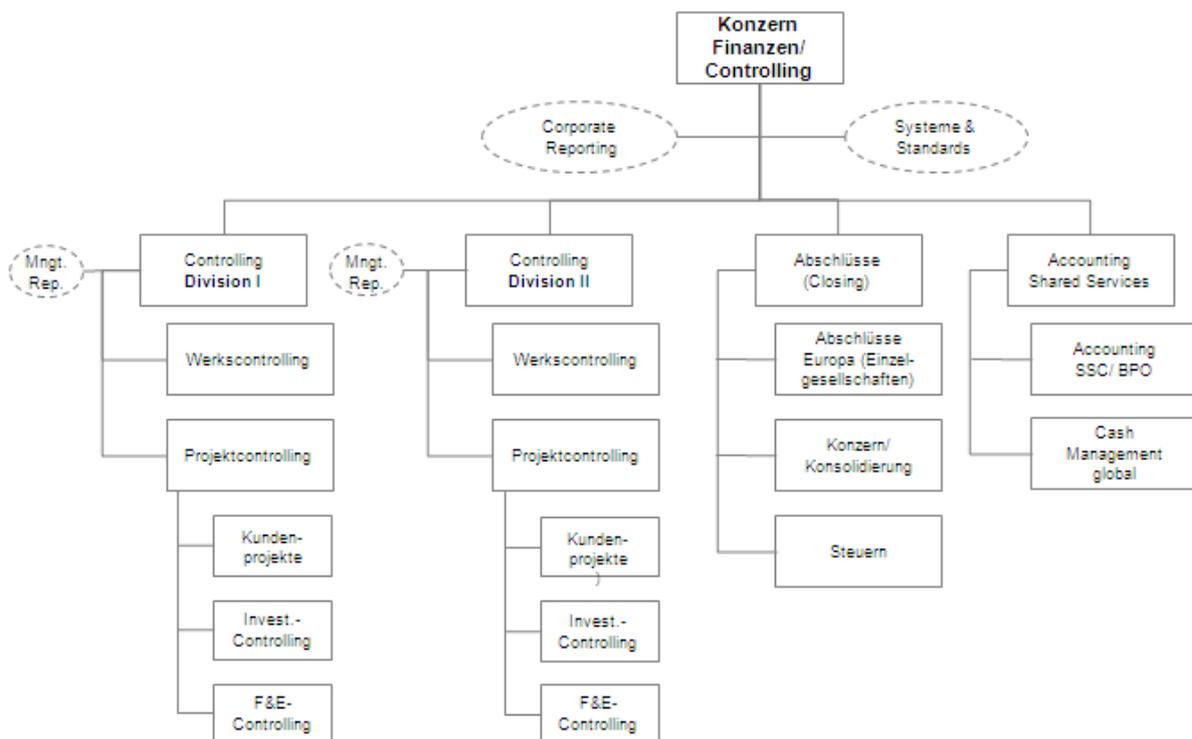
### Abbildung 3: Leistungsfunktion – Konzern-Finzen und Controlling



Wichtig ist, dass externe und interne Sicht immer abgestimmt bleiben.

Die Steuerungssicht nach Divisionen steht hierbei im Mittelpunkt und die Bedeutung der Abschlüsse der legalen Einheiten tritt mehr in den Hintergrund. Wichtig ist allerdings, dass externe und interne Sicht immer abgestimmt bleiben, was aber auf der Basis SAP gewährleistet werden sollte. Auch die Koordination zwischen Einzelabschlüssen und dem Konzernabschluss ist sicher zu stellen. Im Ergebnis führt diese systemische Darstellung der Controlling- und Rechnungswesenaufgaben zu folgender organisatorischen Lösung:

■ ■ **Abbildung 4: Organisatorische Lösung**



Die essentielle Strategieorientierung der Controlling-Organisation ist bewerkstelligt

Die Vorteile dieser Struktur liegen auf der Hand: Die essentielle Strategieorientierung der Controlling-Organisation ist bewerkstelligt, alle wesentlichen Controlling-Aktivitäten richten sich an den neuen Divisionen aus. Somit ist nicht nur Konsistenz in der Darstellungsweise sichergestellt, sondern auch eine größtmögliche Ausschöpfung aller Synergiepotentiale. Für das Accounting wurde eine Shared Serviceeinheit geschaffen, die das transaktionale Buchhaltungsgeschäft verantwortet und Outsourcingpotentiale realisiert und das übergreifende Cash-Pooling und Cash Management der Gruppe wahrnimmt. Demgegenüber ist eine Closing-Einheit eingerichtet worden, die sowohl Einzel- als auch Konzernabschluss-Aufgaben integriert.

Durch die Entkopplung von Werkscontrolling und Einzelabschlussaktivitäten ist Effizienzpotential realisiert worden.

Durch die Entkopplung von Werkscontrolling und legalen Einzelabschlussaktivitäten sind die Zuständigkeiten besser geregelt und erhebliches Effizienzpotential realisiert worden: Im Idealfall können künftig Einzelabschlüsse für den Monatsreport entfallen, da die Management Reports der Divisionen und das Corporate Reporting die monatlichen Softcloses der Einzelgesellschaften nicht mehr erforderlich machen.

In vielen Unternehmen hat sich insbesondere der Monatsabschluss „verselbstständigt“ und der Softclose ist zu einem Routinegeschäft geworden. Solange alle Management-Aspekte im Hinblick auf die Steuerung befriedigt werden können, ist dieses aber genau nicht erforderlich und setzt massive Effizienzmöglichkeiten frei. So ist es auch im Beispielunternehmen der Fall gewesen.

*Die Zahl der Abteilungsleitungen ist noch weiter reduziert worden*

Zudem ist die Zahl der Abteilungsleitungen noch weiter auf vier reduziert worden. Eine Anmerkungen noch zu den Stäben: Hierunter verbergen sich einzelne Stellen, in denen Methoden- und Systemkompetenz zusammenläuft. So arbeiten die drei Personen für das Management und Corporate Reporting eng mit den beiden Abteilungsleitungen und der Bereichsleitung in der strategieorientierten Gestaltung des Berichtswesens zusammen. Der Stab Corporate Reporting stimmt überdies das Zahlenwerk eng mit der Abteilungsleitung Closing ab, damit insbesondere am Jahresende keine Überraschungen auftreten.

**■ Vorgehensweise: Bewertung der zentralen Organisationsgestaltungskriterien anhand der Nutzwertanalyse**

*Es empfiehlt sich immer die größtmögliche Objektivierung des Entscheidungsprozesses*

Organisationsentscheidungen sind immer nicht ganz einfach zu begründen und argumentativ zu hinterlegen. Um das Change Management zielgerichtet vorantreiben zu können, empfiehlt sich aber immer eine größtmögliche Objektivierung des Entscheidungsprozesses. Im Folgenden wird anhand von vier Gestaltungskriterien der Prozess illustriert, wie die oben dargestellte Organisationsänderung objektiv hergeleitet werden kann.

Im Rahmen einer Nutzwertanalyse sind hier die Kriterien Kommunikation, Steuerungsrelevanz, Effizienz und Veränderungsgrad näher betrachtet worden (üblicherweise hat eine umfassende Nutzwertanalyse bis zu 20 Einzelgestaltungskriterien, die es zu bewerten gilt).

**■ Abbildung 5: Nutzwertanalyse zur Organisationsbewertung**

| Kriterien                  | Gewichtung  | Ausgangsmodell | Funktionales Modell | Dediziertes Divisions-Controlling |
|----------------------------|-------------|----------------|---------------------|-----------------------------------|
| Kommunikation              | 15%         | 2              | 3                   | 4                                 |
| Steuerungsrelevanz         | 30%         | 1              | 2                   | 5                                 |
| Effizienz                  | 20%         | 2              | 3                   | 4                                 |
| Beständigkeit Organisation | 10%         | 5              | 4                   | 2                                 |
| ...                        | ...         | ...            | ...                 | ...                               |
| <b>Ergebnis</b>            | <b>100%</b> | <b>2,25</b>    | <b>2,80</b>         | <b>3,85</b>                       |

1 = sehr gering, sehr negativ  
5 = sehr hoch, sehr positiv

*Die Schwachstellen zeigen sich in den langen Kommunikationswegen, der fehlenden Strategieorientierung und Effizienz*

Die Schwachstellen im Ausgangsmodell zeigen sich insbesondere in den langen Kommunikationswegen, der fehlenden Strategieorientierung und der fehlenden Effizienz, deshalb sind hier auch nur Werte von 1-2 vergeben worden. Der Veränderungsgrad ist allerdings sehr gering, da die Organisation so bestehen bleiben würde, wie sie sich in den vergangenen Jahren gezeigt hat, deshalb hier ein hoher Wert.

Beim ersten Modell entsprechend der funktionalen Logik zeigen sich geringfügige Verbesserungen und eine geringfügige Verschlechterung beim Veränderungsgrad. Das dedizierte Divisions-Modell stellt sich grundlegend wesentlich vorteilhafter dar: Die Kommunikationswege sind vereinfacht und die Zuständigkeiten klarer zugeordnet worden. Das Modell ist höchst steuerungsrelevant, da dedizierte Divisionscontrolling-Einheiten für die spezifischen übergreifenden Controllingthemen in der Verantwortung stehen (Werke, Investitionen, Projekte, Investitionen und F&E).

*Die Effizienz ist durch Synergieeffekte im Controlling optimiert*

Die Effizienz ist optimiert durch Synergieeffekte im Controlling und die dargestellten Vereinfachungen im monatlichen Softclose. Zudem ist die Zahl der Führungskräfte in diesem Modell am geringsten. Demgegenüber steht ein relativ hoher Veränderungsgrad, die Organisation ist grundlegend verändert worden und somit ist ein erheblicher Change Management Aufwand zu bewerkstelligen.

Für fast alle Mitarbeiter im Bereich Controlling/Finanzen ändern sich das eigene Stellenprofil, das Unterstellungsverhältnis sowie der Aufgabenbereich. Dennoch ist dieses Modell auch objektiv zu bevorzugen.



## ■ Fazit

Die Integration von Controlling und Rechnungswesen schreitet voran. Doch wie diese reale Fallstudie gezeigt ist es umso wichtiger, die Aktivitäten des Finanzbereichs an der Strategie des Unternehmens auszurichten. Controlling und Rechnungswesen dürfen keinen Selbstzweck darstellen. In diesem Sinne sollte sich das Controlling nicht zu stark in das Rechnungswesen ausbreiten und lokale Einzelabschlussverantwortung übernehmen. Im Fokus sollte nach wie vor das Management mit seinen Steuerungsbedarfen stehen. Im Umkehrschluss sollte das Rechnungswesen jedwede Softclose-Aktivitäten auf den Prüfstand bringen und sicherstellen, dass nicht ein fast kompletter Jahresabschluss für das Monatsreporting gefahren wird. Das Monatsreporting hat vordringlich das Management als Adressat also sollte auch der Controller die zentrale Verantwortung übernehmen.

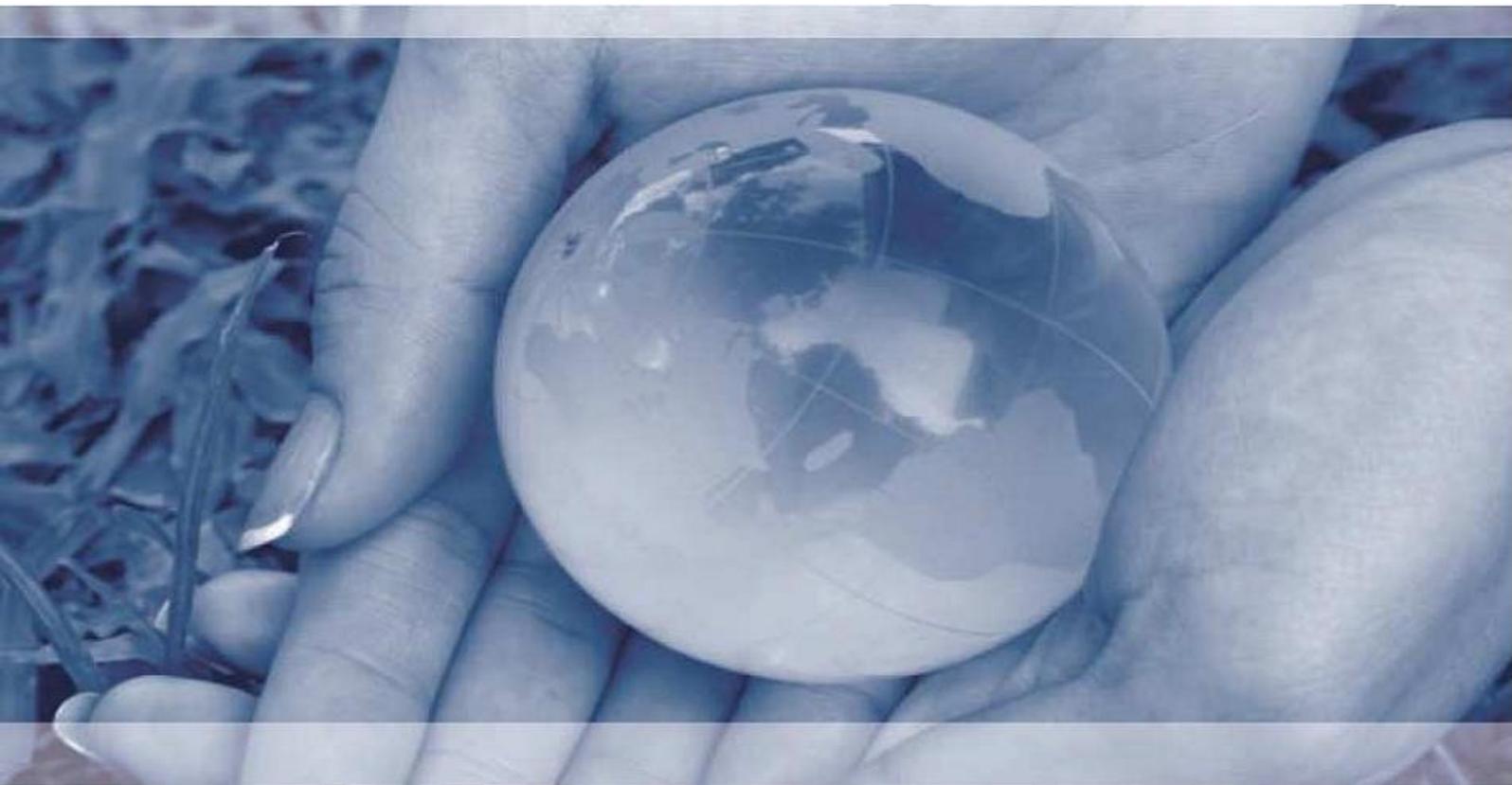
Bei der Gestaltung der Finanzorganisation sollte möglichst objektiv und unter Verwendung von Organisationsgestaltungskriterien vorgegangen werden. Somit kann die neue Organisation am besten argumentativ untermauert und der Change Management positiv gesteuert werden.

## ■ Über den Autor



### Sören Dressler

Sören Dressler ist Professor für Internationales Controlling an der HTW Berlin und leitet dort den Studiengang Master of Business Administration & Engineering mit Schwerpunkt BPO. Er ist Gründer und Direktor des Global Research Institute und Managing Partner bei Dressler & Partner Management Consultants.



Dressler & Partner wurde von Prof. Dr. Sören Dressler gegründet und bietet seinen Klienten ein Full-Service Angebot zur Optimierung der betrieblichen Support-Funktionen. Unser Ziel ist es, Effizienz und Effektivität im Back Office kontinuierlich zu verbessern.

Die drei Business Units Management Consultants, Global Research Institute und Academy bilden ein umfassendes Dienstleistungsportfolio für die Bereiche Unternehmensberatung, Markt- & Standortforschung sowie Weiterbildung.

Weitere Informationen erhalten Sie auf unserer Website:  
[www.dressler-partner.com](http://www.dressler-partner.com)

**Imprint/ Impressum:**

Global Research Journal – Special Edition - ISSN 2190-0388 - € 29,90 published by the Dressler Consultants LLC & CO KG, Treskowallee 26, 10318 Berlin, Germany, Phone +49 30 5001226-0, Fax +49 30 5001226 29, Email: [info@dressler-partner.com](mailto:info@dressler-partner.com), Web: [www.dressler-partner.com](http://www.dressler-partner.com)

Editor-in-charge: Sandra Dressler

Please send all address correspondence about subscriptions to this address. Postmaster: Send address changes to this address.

© 2010 Dressler Consultants LLC & Co KG. All rights reserved. Subscribers: If the postal services alert us that your journal is undeliverable, we have no further obligation unless we receive a corrected address within three month.

**Dressler & Partner  
Global Research Institute**

Treskowallee 26 • 10318 Berlin Germany  
Phone: +49.30.500 1226-0 • Fax: +49.30.500 1226-29  
E-mail: [info@dressler-partner.com](mailto:info@dressler-partner.com) • [www.dressler-partner.com](http://www.dressler-partner.com)