

Editorial

Change –  
Nichts ist so beständig  
wie der Wandel

Fokus

Automobilzulieferer –  
aus der Krise in die Krise?

Interview

Klinikum Niederberg –  
Gemeinsam(e) Spitze



# True Faces

# Change – Nichts ist so beständig wie der Wandel

Wer hätte vor über zehn Jahren gedacht, dass „Big Blue“ IBM Innovationsprobleme haben würde, während junge Unternehmen wie Wizard Jobs lauter fantastische Neuerungen auf den Markt bringen, die zwar keiner wirklich braucht, jedoch jeder haben will und deswegen trotzdem kauft? Dies zeigt: Nichts ist so beständig wie der Wandel!

Wer hätte geglaubt, dass die Automobilindustrie plötzlich wieder Rekordquartale meldet und ausgerechnet Toyota Qualitätsprobleme hat? Es stimmt also doch: Nichts ist unmöglich...

Wie kann es sein, dass sich eine hierzulande relativ unbekanntere amerikanische Versicherungsgesellschaft verspekuliert, eine bekanntere Investmentbank pleite geht und daraufhin die Weltwirtschaft in einen Finanzstrudel reißt? Und wann wird es wieder passieren?

Die Schlussfolgerung aus allen diesen Fragen ist, dass das Management im Stande sein muss, sich überraschenden und immer schnelleren Änderungen zu stellen: „Stets findet Überraschung statt, dort wo man's nicht erwartet hat.“ (W. Busch)



*Von enormer Wichtigkeit für das Überleben eines Unternehmens – flexible Führungspersönlichkeiten im eigenen Haus suchen und finden.*

Für Firmen im Wettkampfstrudel ist dieser Fakt alles andere als ein Witz. Er ist wichtig für das Überleben des Unternehmens und bedeutet, dass ein Management ungemein flexibel sein muss. Manager mit solchen Eigenschaften sind deswegen heiß begehrt und nicht leicht zu

bekommen. Daher ist es immer besser, wenn sich solche Qualifikationen schon im eigenen Unternehmen finden lassen.

Herkömmliche Management-Audits können es nicht leisten, solche Fähigkeiten richtig zu erkennen. Obgleich genauso wichtig, geht es hier nicht um die klassischen „Competencies“, sondern um Persönlichkeitsdimensionen.

NeumannPartners hat dieser Notwendigkeit Rechnung getragen und das Neumann Management Colloquium (NMC) entwickelt. Mit Hilfe des NMC können im jeweiligen Unternehmen bereits vorhandene Führungspotentiale abgesichert und zukünftige entdeckt werden.

Jene Kategorien, die Persönlichkeitsdimensionen zusätzlich zu den fachlichen Kompetenzen messen, teilen wir in Primär-, Sekundär- und Tertiärkategorien, je nach Tiefe des Eindringens in die Persönlichkeitsstruktur. Bis zu hundertprozentige Sicherheit erlangt man zwar auch mit diesen Methoden nicht, jedoch sind sie weitaus zuverlässiger als die noch durchaus üblichen Gefühlsentscheidungen.

Eine Eigenschaft, die im Top-Management unverzichtbar erscheint, ist Leadership. Dieses Können, kombiniert mit Stabilität und Konstanz auf der einen und extremer Flexibilität auf der anderen Seite, ergibt eine Führungspersönlichkeit, die man bildlich als „Allwetter-Manager“ bezeichnen könnte. Genau dieser Managementtyp wird also dringend gebraucht. Es verhält sich hierbei wie mit Diamanten: Ein großer ist ungleich wertvoller als hundert kleine mit dem gleichen Gesamtgewicht.

Und zu allen Talenten muss noch ein Aspekt kommen, den man nicht lernen kann: Fortune. Napoleon verlangte Fortune von seinen Generälen. Auf dem Zug nach Russland ist sie ihnen abhanden gekommen. Firmen brauchen sie fortwährend. Das „Executive Search“ von NeumannPartners findet sie.

Dr. Helmut Neumann  
Chairman/Founder

Dr. Hans Jorda  
CEO

NEUMANN LEADERSHIP  
GROUP



*Ein erfolgreiches Team:  
Dr. Helmut Neumann (links) und Dr. Hans Jorda*

# Automobilzulieferer

## Aus der Krise in die Krise?



Volle Auftragsbücher, die kaum mehr zu bewältigen sind – von Kurzarbeit keine Spur mehr. Die europäischen Automobilzulieferer sind nach der Krise wesentlich schneller in Fahrt gekommen als erwartet. Euphorie und Freude stellt sich dennoch nicht ein; zu groß ist die Skepsis in Bezug auf die Nachhaltigkeit der Entwicklung. Zudem steht die gesamte Branche vor riesigen Herausforderungen. Die meisten sind sich darüber einig, dass dieser Wirtschaftszweig bald wieder in Schieflage gerät, wenn es nicht gelingt, diese zu bewältigen.

Die Krise hat den gesamten Automobilmarkt zu Einschnitten gezwungen. Erste Reformen wurden in Angriff genommen, viele davon sind jedoch zu zaghaft und greifen nicht weit genug. Enormen Restrukturierungsbedarf gibt es überdies in Osteuropa, auch dort müssen weitere Schritte gegangen werden.

Wesentlichste Herausforderung der Zulieferer ist es, die Produktivität weiter zu steigern, dabei aber Kosten einzusparen. Von den OEM\* geht ein enormer Preisdruck auf die Zulieferer aus; laut Branchenstudien sollen mittelfristig mehr als vier Prozent pro Jahr eingespart werden. Um die dafür not-

*Trotz schnellen Wachstums bei den Automobilzulieferern ist die Skepsis groß: Die Branche steht vor riesigen Herausforderungen.*



Dr. Gerlinde Berger ist Mitglied im NeumannPartners Competence Centre Industry, Automotive & Energy und als Beraterin schwerpunktmäßig für Unternehmen der Automotive Branche tätig.

wendigen Produktivitätssteigerungen zu erzielen, sind Investitionen in Technologien unerlässlich. Dies trifft eine Branche, die seit jeher eine schwache Eigenkapitalleistung aufweist und Banken zeigen sich bei Kreditvergaben nach wie vor sehr zögerlich. Investitionen werden auch für ausländische Standorte, vor allem in Schwellenländern wie China und Indien erforderlich sein. Wer mittelfristig Erfolg haben will, muss als Zulieferer in diesen Märkten präsent sein.





Produktivität steigern, aber Kosten einsparen – Investitionen in neue Technologien sind dafür unausweichlich.

Insgesamt muss die Zulieferbranche professionalisiert und weiter wettbewerbsfähig gemacht werden. Während Unternehmen auf Facharbeiterebene nach wie vor nur zaghafte Neueinstellungen vornehmen, steigt der Anteil der Leiharbeiter. Anders verhält es sich bei Führungskräften: Der Wettbewerb um die besten Köpfe nimmt stark zu, erfahrene „Executives“ sind gefragt wie nie. Insbesondere in Osteuropa kommt es zu einem Wiedererstarken der Nachfrage nach „Expats“. Die OEM akzeptieren als Entscheidungsträger auf Zuliefererebene nur westliche, professionell agierende Führungskräfte. Diesem Druck sind osteuropäische Manager oftmals (noch) nicht gewachsen. Zentrale Führungspositionen, die bereits mit lokalen Managern besetzt waren, werden zunehmend wieder an „Expats“ vergeben. Auch der Strategieberater Roland Berger empfiehlt in einer vor kurzem veröffentlichten Studie, dem lokalen Management in Osteuropa „Expats“ an die Seite zu stellen; insbesondere, wenn es um die Umsetzung von Change-Prozessen und Rationalisierungsprogrammen geht. Einen interessanten Kandidatenpool stellen in diesem Zusam-

menhang erfahrene europäische Manager aus den Schwellenländern dar, die nach Jahren im Ausland wieder nach Europa zurückkehren. Bei diesen „Recruitments“ ist es wichtig, auf Berater zu setzen, die Zugang zu diesen Führungskräften haben und global präsent sind.

Letztlich ist klar: Auch im „vermeintlichen“ Aufschwung wird der Druck auf die Automobilzulieferer anhalten und die Anforderungen an das Management werden weiter steigen.

\*OEM steht für Original-Equipment-Manufacturer, also Originalausrüstungshersteller. In der Automobilindustrie sind damit die Hersteller gemeint, die Fahrzeuge unter eigenem Namen in den Handel bringen.



Die Anforderungen an das Management nehmen weiter zu, erfahrene „Executives“ sind gefragt wie nie.

## NeumannPartners News



**Büro in Kopenhagen erfolgreich gestartet**  
Für die Region Nordic (Skandinavien, Dänemark und Finnland) hat NeumannPartners den Dänen Christen Dalum als Managing Partner verpflichtet. Mit einem kleinen erfolgreichen Team ist es so gelungen, die Präsenz in Europa weiter zu verstärken. NeumannPartners ist jetzt in 15 Ländern mit eigenen Büros vertreten.



**Erweiterung der Kooperationen in Asien**  
NeumannPartners startet nach der Eröffnung eigener Büros in Hongkong und Shanghai seine Zusammenarbeit mit einem renommierten Personalberater in Indien.



**Repräsentanz in Osteuropa weiter intensiviert**  
Neuer Standort Belgrad: Mit dieser Repräsentanz gehört NeumannPartners zu den größten Personalberatern in Osteuropa.

# Gemeinsam(e) Spitze

## Dr. Astrid Gesang und Christian Engler im Klinikum Niederberg

Das Klinikum Niederberg ist als akademisches Lehrkrankenhaus der Universität Duisburg-Essen eine Klinik der Schwerpunktversorgung, der laut Krankenhausbedarfsplan zweithöchsten Versorgungsstufe (Stufe III). Mit 519 Betten in zwölf Kliniken, Fach- und Belegabteilungen sowie circa 850 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bietet es ein umfassendes medizinisches Leistungsangebot und ist seit über 30 Jahren die Anlaufstelle für Patientinnen und Patienten aus Velbert, Heiligenhaus und der Region. Jährlich werden etwa 18.000 Patienten stationär behandelt; darüber hinaus 30.000 weitere Patienten in der interdisziplinären Notaufnahme.



Dr. Astrid Gesang (re.) und Christian Engler (Mitte) im Gespräch mit Patrick Haberland, Partner bei NeumannPartners.

Dr. Astrid Gesang und Christian Engler bilden gemeinsam die Geschäftsführung des Klinikums Niederberg. Sie übernahmen das Krankenhaus-

Management im Jahr 2007 und führten die zuvor insolvente Einrichtung wieder in die Gewinnzone. Besonders mit Blick auf die Wettbewerbssituation mit einer hohen Dichte an Kliniken in der Umgebung, ist dies eine bemerkenswerte Erfolgsgeschichte.

Einen Garanten für den Erfolg bildet der Aufbau einer professionellen Unternehmenssteuerung in vielen Bereichen mit Blick auf ein kundenwertorientiertes Management; ein noch nicht weit verbreiteter Ansatz in Unternehmen der Gesundheitsbranche.

**NeumannPartners:** Mit einer „gemeinsamen Geschäftsführung“ verzichten Sie bewusst auf das Modell einer separaten kaufmännischen und medizinischen Geschäftsführung...

**Dr. Astrid Gesang/Christian Engler:** Ja, wir bilden ein echtes Team. Wir haben unsere Kompetenzen zusammengeführt, und das bedeutet, mehr als zwei einzelne Zuständigkeitsbereiche darzustellen. Dadurch verringern wir Redundanzen, gewährleisten einen kontinuierlichen Informationsfluss und schaffen kurze Entscheidungswege. In der Praxis äußert sich das zum Beispiel auch darin, dass wir uns ein Büro und ein Telefon teilen.

**NeumannPartners:** Was hat Sie motiviert, die Geschäftsführung für ein zuvor insolventes Krankenhaus zu übernehmen?

**Dr. Astrid Gesang/Christian Engler:** Wir hatten zu einem früheren Zeitpunkt bereits eine ähnliche Aufgabe in der Region. Als wir dann 2007 mit der Geschäftsführung des Klinikums Niederberg betraut wurden, wussten wir bereits um die Potenziale der Region und des Hauses. Der Reiz unserer Aufgabe liegt darin, die Standortvorteile zu nutzen und die Potenziale auszuschöpfen. Auch wenn wir uns bewusst sind, dass wir uns in einer Region mit einem starken Krankenhaus- und Wettbewerbsumfeld befinden.

**NeumannPartners:** Krankenhaus-Management muss sich aus Ihrer Sicht neu definieren und mehr sein als ein Verwaltungsapparat. Was meinen Sie damit?

**Dr. Astrid Gesang/Christian Engler:** Für uns bedeutet die Führung einer Klinik, sie so zu leiten wie jedes andere Unternehmen auch. Die Prozesse und Abläufe müssen aus Kundensicht gestaltet und entsprechend implementiert werden. Die Patienten und die Kostenträger dürfen nicht als Hindernisse begriffen werden, sondern müssen im Mittelpunkt unseres Handelns stehen. Vom Verwalten zum Gestalten zu gelangen, bedeutet auch, professionelle Unternehmenssysteme einzuführen. Dies ist bei Kliniken nicht zwingend der Fall und steht somit im Gegensatz zu Unternehmen in der freien Wirtschaft. Besonders in den Bereichen IT und Controlling erachten wir es für unabdingbar, professionelle Strukturen zu schaffen.



Patrick Haberland, Office Heidelberg,  
Partner bei NeumannPartners



Dr. Hartmut Müller, Office Stuttgart,  
Partner bei NeumannPartners

Unser Competence Centre Hospital wird gesteuert von zwei Beratern, die selbst Führungspositionen in Kliniken innehatten.

**NeumannPartners:** Warum wurde dabei auch das Thema Personalberatung wichtig für Sie?

**Dr. Astrid Gesang/Christian Engler:** Erfolgreich zu werden bedeutet für uns auch, an den wichtigen Stellen die richtigen Personen zu installieren. Nur wenn es gelingt, wesentliche Positionen mit Leistungsträgern zu besetzen, gelingt es auch, einen so komplexen Wandlungs- und Veränderungsprozess, wie wir ihn hier vor uns hatten und noch haben, erfolgreich zu gestalten. Für uns ist die Auswahl der Fachkräfte ein kritischer und entscheidender Erfolgsfaktor. Dabei war uns von Beginn an klar, dass die Besetzung nur mit Unterstützung einer professionellen Personalberatung, die das Klinik-Geschäft und den Markt kennt und weiß, wie wir „ticken“, möglich ist. Der Berater

*„Wir bilden ein echtes Team und haben unsere Kompetenzen zusammengeführt. Dadurch gewährleisten wir einen kontinuierlichen Informationsfluss und schaffen kurze Entscheidungswege.“*

muss verstehen, welche Schlüsselergebnisse der gesuchte Leistungsträger zu erbringen hat. Nur so können wir den für die jeweilige Position besten Mitarbeiter mit den richtigen Fähigkeiten und einem passenden Mindset in das Unternehmen bringen.

**NeumannPartners:** Sie haben in der Klinik die Stelle eines Leiters für kaufmännisches Controlling geschaffen. Welche Fähigkeiten musste die neue Führungskraft mitbringen?

**Dr. Astrid Gesang/Christian Engler:** Die Besetzung der Stelle des Leiters Kaufmännisches Controlling war eine der erwähnten Schlüsselentscheidungen für uns. Zunächst hatten wir entschieden, den Bereich Unternehmenssteuerung aufzubauen. Dieser sollte sowohl das kaufmännische Controlling, medizinische Controlling, die Finanzbuchhaltung, das Patientenmanagement und noch weitere kleinere Bereiche umfassen. Dabei war uns wichtig, den Bereich mit einer Richtlinienkompetenz für die IT auszustatten. Mit dem auch neu besetzten Bereichs-

leiter Unternehmenssteuerung begannen wir dann die Suche nach einem Leiter Kaufmännisches Controlling, dessen Tätigkeitsschwerpunkt der Aufbau eines komplett neuen Systems für das betriebswirtschaftliche Controlling unserer Klinik sein sollte. Bei dieser Aufgabe musste er quasi bei Null anfangen, da zum Beispiel eine professionelle Kostenrechnung und andere steuernde Elemente noch nicht im notwendigen Maße implementiert waren. Zurückblickend ist es beeindruckend, was in nur einem Jahr bereits geleistet wurde und welche Entwicklung der Bereich genommen hat.

Dies ist ein Erfolg der passgenauen Suche. Wir haben genau den Leistungsträger gewonnen, der die Aufgabe mit methodischem Geschick aber auch sozialer Kompetenz mit Bravour meistert. Heute sind wir, auch und gerade im Vergleich zum Wettbewerb, durch diese Steuerungszintelligenz wesentlich wettbewerbsfähiger, als wir es noch vor einem Jahr waren. Wenn wir ein Jahr vorausblicken, so meinen wir, werden wir federführend sein, was das professionelle Steuern des Unternehmens angeht.

**NeumannPartners:** Wie sieht Ihre persönliche Bilanz nach fast drei Jahren im Klinikum Niederberg aus?

**Dr. Astrid Gesang/Christian Engler:** Wir sind durchaus zufrieden. Im Kern kann man sagen, dass der „Turnaround“ geschafft ist. Wurde



Schnelle Hilfe – das Krankenhaus muss für die wohnortnahe Bevölkerung ein zuverlässiger Partner sein und ein attraktives Angebot darstellen, und zwar unabhängig von Fachabteilungen und Spezialisierungen.



*Unternehmen Krankenhaus – trotz hohem Kostendruck sollte das medizinische Fachpersonal gewährleisten, dass Patienten sich auch menschlich gut aufgehoben fühlen.*

das Jahr 2006 noch mit einem Ergebnis von Minus 3,2 Millionen Euro abgeschlossen, konnte 2009 erstmalig wieder ein positives Jahresergebnis – mit knapp unter einer Million Euro Gewinn – verzeichnet werden; und dies ohne betriebsbedingte Kündigungen. Vorausschauend können wir sagen, dass wir auch im Jahr 2010 einen Jahresgewinn erzielen werden.

Über die Finanzdaten hinaus gab es aber noch weitere wichtige Meilensteine. So ist uns

mit dem Aufbau einer Unternehmenssteuerung der Brückenschlag zwischen den Führungsinformationen und den Führungskräften gelungen. Dadurch sind wir steuerungsfähiger als je zuvor.

Der nächste Meilenstein wird der Aufbau eines professionellen HR-Managements sein. Damit wollen wir eine Plattform schaffen, durch die unsere Führungskräfte die Gelegenheit bekommen, sich weiterzuentwickeln. Für uns bildet dies die Basis, um die größte Aufgabe, nämlich das Thema Unternehmenskultur, erfolgreich angehen zu können und dies auch in einem „Performance Manage-

ment“ transparent zu machen. Die Führungskräfte sollen zukünftig in der Lage sein, Patientenorientierung und Wirtschaftlichkeit in einen sinnvollen Ausgleich zu bringen.

*„Erfolgreich zu werden, bedeutet für uns auch, an den wichtigen Stellen die richtigen Personen zu installieren.“*

**NeumannPartners: Was wird ein erfolgreiches Gesundheitsunternehmen von einem „Low Performer“ unterscheiden?**

**Dr. Astrid Gesang/Christian Engler:** Der gesteigerte Kundennutzen, der Patientennutzen also, macht ein Krankenhaus erfolgreich. Das Krankenhaus muss für die wohnortnahe Bevölkerung ein attraktives Angebot darstellen, unabhängig von Fachabteilungen und Spezialisierungen. Gleichermaßen gilt es, den niedergelassenen Kooperationspartnern einen Mehrwert aufzuzeigen. Zudem agiert ein erfolgreiches Krankenhaus wie ein marktorientiertes

Unternehmen. Dies bedeutet, dass der Blick sich ausschließlich und zentral auf den Patienten sowie die zu erbringende Qualität richtet. Darüber hinaus muss es dem Krankenhaus als Unternehmen gelingen, seinen Mitarbeitern einen Ausgleich zwischen Renditeanspruch und hippokratischem Eid zu vermitteln, also zwischen betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten und der Tatsache, dass das medizinische Fachpersonal vor allem für den Patienten da sein sollte. Dies kann aus unserer Sicht positive finanzielle Ergebnisse bei gleichzeitig positiver Kultur zur Folge haben. Zudem wird gewährleistet, dass Patienten sich auch menschlich gut aufgehoben fühlen. Um dies zu ermöglichen, muss ein gut funktionierendes HR-Management installiert werden. Eine Voraussetzung, um sich als attraktiver Arbeitgeber positionieren zu können, der gute Mitarbeiter für sich gewinnt und langfristig an das Unternehmen bindet.

Für die Kostenträger wird ein erfolgreiches Gesundheitsunternehmen ebenfalls attraktiv sein, da auch diese sich einem zunehmenden Wettbewerbsdruck ausgesetzt sehen. Für den Abschluss von Einzelverträgen mit Krankenhäusern wird für die Kostenträger wichtig sein, dass im Vertragskrankenhaus die Prozesse gut aufgestellt sind und der Patientennutzen im Vordergrund steht.

**NeumannPartners: Wo sehen Sie das Thema Krankenhaus als Wirtschaftsunternehmen in fünf Jahren?**

**Dr. Astrid Gesang/Christian Engler:** Zukünftig müssen Gesundheitsthemen sektorenübergreifend und in Kooperation angegangen werden. Ein einzelnes Krankenhaus wird es schwer haben, sich im Markt zu behaupten.

In der Versorgungspyramide müssen von der Spitze der hoch spezialisierten stationären Versorgung bis in den ambulanten Bereich hinein auch die niedrigeren Stufen des Krankenhauses mit Kooperationspartnern besetzt werden. Dies führt in fachärztlicher und pflegerischer Kompetenz zu größtmöglichen Synergien. Außerdem gewährleistet dies eine effektivere Marktbearbeitung.

**Vielen Dank für das Gespräch und weiterhin viel Erfolg.**

Das Interview führte Patrick Haberland, Partner bei NeumannPartners.

# NEUMANN LEADERSHIP GROUP auf einen Blick

## Individuelle Executive-Search- und Selection-Lösungen

### Competence Centres

- Consumer Luxury Goods & Retail
- Technology, IT & Telco
- Life Sciences, Health Care & Hospital
- Professional Services & Legal
- Industry, Automotive & Energy
- Sports, Media & Entertainment
- Financial Services

### Regions

- Central and Western Europe
- North America

#### Fast growing markets:

- Eastern Europe
- Asia/China
- South America

### Services

- Executive Search
- Neumann Management Colloquium
- Board Services
- Special Projects

# NEUMANN LEADERSHIP GROUP

## EXCELLENCE IN HUMAN CAPITAL

#### AUSTRIA/VIENNA

NP Neumann & Partners GmbH  
Group Headquarter  
Schwarzenbergplatz 3  
A-1010 Vienna  
Tel.: +43 1 20 55 88 0  
Fax: +43 1 20 55 88 22  
vienna@neumannpartners.com

#### AUSTRIA/SALZBURG

NP Neumann & Partners GmbH  
Hubert-Sattler-Gasse 13  
A-5020 Salzburg  
Tel.: +43 662 87 00 41  
Fax: +43 662 87 00 41 22  
salzburg@neumannpartners.com

#### CHINA/HONG KONG

Neumann Leadership Asia Pacific Ltd.  
1205-06, Kinwick Centre,  
32 Hollywood Road, Central,  
Hong Kong  
Tel.: +852 3798 2888  
Fax: +852 3583 0855  
hongkong@neumannpartners.com

#### CHINA/SHANGHAI

Neumann Partners  
2/F Shanghai Universal Center  
175 Xiang Yang Road South  
Shanghai, 200031 P. R. China  
Tel.: +86 21 5465 9217  
Fax: +86 21 5465 8637  
shanghai@neumannpartners.com

#### CZECH REPUBLIC/PRAGUE

Neumann & Partners s.r.o.  
Národní 10  
CZ-110 00 Praha 1  
Tel.: +420 224 951 530  
Fax: +420 224 933 575  
czechrepublic@neumannpartners.com

#### DENMARK/COPENHAGEN

Neumann Partners Nordic ApS  
Lautrupsgade 7, 6th floor  
DK-2100 Copenhagen  
Tel.: +45 39 10 70 70  
nordic@neumannpartners.com

#### FRANCE/PARIS

NP NEUMANN PARTNERS SAS  
72 rue du Faubourg Saint Honoré  
F-75008 Paris  
Tel.: +33 1 40 07 81 66  
Fax: +33 1 40 07 80 20  
france@neumannpartners.com

#### GERMANY/COLOGNE

Neumann Leadership Deutschland GmbH  
Johannisstraße 64  
D-50668 Cologne  
Tel.: +49 221 650 751 0  
Fax: +49 221 650 751 75  
cologne@neumannpartners.com

#### GERMANY/FRANKFURT

Neumann Legal GmbH  
Stephanstraße 10 (Ecke Brönnestr.)  
D-60313 Frankfurt am Main  
Tel.: +49 69 789 876 0  
Fax: +49 69 789 876 25  
frankfurt@neumannpartners.com

#### GERMANY/HAMBURG

Neumann Leadership Deutschland GmbH  
Neuer Wall 72  
D-20354 Hamburg  
Tel.: +49 40 37 47 20 0  
Fax: +49 40 37 47 20 29  
hamburg@neumannpartners.com

#### GERMANY/HEIDELBERG

Neumann Leadership Deutschland GmbH  
Friedrich-Ebert-Anlage 30  
D-69117 Heidelberg  
Tel.: +49 6221 38 93 10  
Fax: +49 6221 38 93 168  
heidelberg@neumannpartners.com

#### GERMANY/MUNICH

Neumann Leadership Deutschland GmbH  
Herzog-Heinrich-Straße 13  
D-80336 Munich  
Tel.: +49 89 922 994 0  
Fax: +49 89 922 994 78  
munich@neumannpartners.com

#### GERMANY/STUTT GART

Neumann Leadership Deutschland GmbH  
Schloßstraße 70  
D-70176 Stuttgart  
Tel.: +49 711 75 85 88 0  
Fax: +49 711 75 85 88 25  
stuttgart@neumannpartners.com

#### HUNGARY/BUDAPEST

Neumann & Partners Kft.  
Ali u. 8  
H-1025 Budapest  
Tel.: +36 1 489 4 489  
Fax: +36 1 489 4 488  
hungary@neumannpartners.com

#### MEXICO/MEXICO CITY

Neumann Partners México SA de CV  
Calzada de las Aguilas 1820-6  
Lomas de las Aguilas  
México DF 01730  
Tel.: +52 55 56 35 86 25  
mexico@neumannpartners.com

#### POLAND/WARSAW

Neumann Leadership Poland Sp. z o.o.  
North Gate Regus Center  
Ul. Bonifratska 17  
PL-00-203 Warszawa  
Tel.: +48 22 332 5810  
Fax: +48 22 332 5701  
poland@neumannpartners.com

#### RUSSIA/MOSCOW

ul. Friedricha Engelsa 75,  
Building 11, office 200  
RUS-105082 Moscow  
Tel.: +7 495 2 298 687  
russia@neumannpartners.com

#### SLOVAKIA/BRATISLAVA

Neumann & Partners, Spol.s.r.o.  
Laurinská 12  
SK-81101 Bratislava 1  
Tel.: +42 1 917 795 974  
slovakia@neumannpartners.com

#### SPAIN/MADRID

Neumann and Partners SL  
c/Jorge Juan No 30  
Madrid  
Tel.: +34 659 902109  
spain@neumannpartners.com

#### UKRAINE/KIEV

Regus Horizon Park  
4 M. Hrinchenka Street  
03680 Kiev  
Tel.: +38 044 390 5996 (7)  
Fax: +38 044 390 5900  
ukraine@neumannpartners.com

#### USA/NEW YORK CITY

165, East 60th Street, Suite 5A  
New York, NY, 10022-1300  
Tel.: +1 917 882 85 73  
newyork@neumannpartners.com

#### Impressum

Herausgeber:

**NEUMANNPARTNERS**  
EXCELLENCE IN HUMAN CAPITAL

Neumann Leadership  
Deutschland GmbH  
Neuer Wall 72  
20354 Hamburg  
Deutschland  
www.neumannpartners.de

Verantwortlich i.S.d.P.:  
Thomas Wilde

Gesamtleitung und Redaktion:  
Kommunikation  
von Poser und Groß-Naedlitz,  
www.vpugn.de

#### Autoren dieser Ausgabe:

Dr. Gerlinde Berger  
Patrick Haberland  
Dr. Hans Jorda  
Dr. Helmut Neumann

Gestaltung:  
dot.blue – communication & design  
Jutta Schlotthauer  
www.dbcd.de

#### Druck:

Gutenberg Druckerei GmbH  
Bottrop  
Auflage: 4.500  
Ausgabe: 11