

Editorial

Pioniere: 20 Jahre in Osteuropa –  
ein Neumann-Jubiläum!

Fokus

Familienunternehmen –  
eine ganz besondere Kultur

Interview

Berufsbild Klinikmediziner –  
Neue Anforderungen machen aus Ärzten  
Mediziner-Manager

Beitrag

Das Neumann Management Colloquium –  
Ein Klient berichtet



# True Faces

# Pioniere: 20 Jahre in Osteuropa – ein Neumann-Jubiläum!

Es ist kaum zu glauben, dass vor nur 20 Jahren jene Institutionen, mit denen wir im Wirtschaftsleben heute täglich zu tun haben, im damaligen Ostblock so gut wie unbekannt waren.

Als Ungarn 1989 ankündigte, sich der westlichen Wirtschaft öffnen zu wollen, stieß diese Ankündigung mehrheitlich auf Misstrauen. Dr. Helmut Neumann und Dr. Hans Jorda, damals schon Partner, erkannten jedoch die immense Chance.

Jorda wurde von Neumann nach Budapest entsandt, um eine Executive-Search-Firma nach westlichem Stil zu errichten. Die Erlebnisse, die er bei seinem Umgang mit den lokalen Behörden hatte, entbehrten nicht einer gewissen Skurrilität. Weder war die Institution einer Personalberatung bekannt, noch war überhaupt an eine 100-

unterwegs. Prag, Bratislava, Warschau, Moskau waren weitere Stationen des schnell aufbrechenden „New Europe“, gefolgt von anderen. Die Märkte öffneten sich, zeigten aber auch, was die Qualifikationen betraf, erschreckende Lücken. Marketing oder Finanzmanagement, im westlichen Sinn verstanden und praktiziert, mussten importiert werden.

Somit war Executive Search in Zentral- und Osteuropa anfangs im Wesentlichen ein „Expatriate-Business“. Westliche Manager konnten zu attraktiven Konditionen gewonnen werden. Besonders begehrt waren „Repatriates“, beispielsweise Polen, die sich in Übersee das Rüstzeug angeeignet hatten und bereit waren, in ihre ursprüngliche Heimat zurückzukehren. Im Laufe der Jahre hob sich die Qualität lokaler Kandidaten jedoch entscheidend, so dass die Suche nach Führungskräften immer mehr zu einer lokalen wurde. Aber auch in diesen Tagen ist es



prozentige Tochterfirma eines westlichen Unternehmens zu denken. Am Ende mühsamer Verhandlungen gelang dies dennoch. Die dort aufgebaute Firma war dann, pikanter Weise, die erste Volltochter einer westlichen Beratungsgesellschaft überhaupt. Keine der weltumspannenden Wirtschaftsprüfungen und keiner der großen Namen der klassischen Unternehmensberatung war in dieser Weise vor Ort vertreten. Im Gegenteil – Dr. Hans Jorda musste (als frischgebackener Gründungsexperte) für andere Gründungshilfe leisten.

Es zeigte sich, wie auch später in Entwicklungsmärkten anderer Kontinente, dass das Beratungsspektrum breiter angelegt sein musste, weil die neu an den Markt kommenden Kunden vielerlei brauchten. Sie suchten Experten, von welchen sie über alle Sparten der Unternehmensführung hinweg Know-how einkaufen konnten. Erfolgreicher Executive Search setzte eben eine Plattform voraus, auf der sich neu erworbene Kandidaten sinnvoll betätigen konnten.

Inzwischen war Neumann mit Jorda in immer neuen Ländern des ehemaligen Ostblocks, der sich jetzt „New Europe“ zu nennen begann,

durchaus attraktiv geblieben, spezifisches Know-how und bewährte Top-Management-Erfahrung aus dem Westen zu importieren.

Osteuropäische Firmen, die mehr und mehr als Auftraggeber auftreten, suchen jetzt nicht nur westliche Führungskräfte, sondern auch Aufsichts- und Beiräte, die ihnen bei ihrer internationalen Geschäftsentwicklung helfen können. Die Causa des deutschen Ex-Bundeskanzlers Schröder kann hier als Beispiel dienen.

In jedem einzelnen osteuropäischen Land waren Neumann und Jorda die Ersten, haben somit eine echte Pionierleistung vollbracht. Der Name Neumann steht daher in Zentral- und Osteuropa gleichbedeutend für den Begriff Executive Search, als „household word“, wie die Amerikaner sagen. Jorda und Neumann sind nach wie vor als Partner erfolgreich tätig und freuen sich heute darüber, nicht nur im Osten, sondern weltweit ihren Klienten als globale Berater zur Verfügung zu stehen. Unter [www.neumannpartners.com](http://www.neumannpartners.com) finden Sie weitere Informationen.

Rudolf Müller, Geschäftsführer NEUMANN PARTNERS Deutschland

# Familienunternehmen – eine ganz besondere Kultur

„Ach, wissen Sie“, beendet der 58-jährige Unternehmer und Chef eines 600 Millionen Unternehmens das Briefinggespräch mit uns, „ich suche doch nur einen Kaufmännischen Geschäftsführer, der ehrlich und fleißig ist!“ Eine klare, präzise Aussage und ein wohl formulierter Wunsch.

Nach zwanzig Jahren in der Personalberatung und einer Vielzahl von Projekten in und mit Familienunternehmen wissen wir, welche Erwartungen sich an diese Attribute knüpfen: Die gesuchte Führungspersönlich-



Die Suche nach dem ganz besonderen Managertypen – der Chef eines Familienunternehmens stellt ganz spezielle Ansprüche.

keit sollte fachlich solide und versiert, loyal, integer und anpassungsfähig sein, ohne dabei die eigene Meinung zu verlieren. Und dies alles mit einem überdurchschnittlichen Engagement und Herzblut und dem Wissen, dass einem das Unternehmen nie gehören wird.

Es wird demnach ein ganz besonderer Managertyp gesucht. Kein narzistischer Selbstdarsteller oder politischer Strippenzieher oder gar jemand, der einen „Karriereschritt“ abhaken möchte. Substanz, Nehmerqualitäten und die Fähigkeit, die eigene Person hinter der Sache zurückzustellen, sind gefragt. Darüber hinaus sollte man sich menschlich fair in einer ausgeprägten Streitkultur bewegen können, in der klare Worte zählen, denen dann auch Taten folgen.

Nirgendwo wird die Konsistenz der Persönlichkeit schärfer beobachtet und ist die „gefühlte“ Probezeit länger als in einem Familienunternehmen. Für uns Personalberater ist es in der Kommunikation mit dem Unternehmer entscheidend, dass er Kandidaten aus einem ganz besonderen Holz sucht. Dies heißt aber auch: „Ehrlichkeit und Fleiß haben ihren Preis“. Unsere Erfahrung hat gezeigt, dass ein Kandidat oder eine Kandidatin ein Familienunternehmen bereits nach kurzer Zeit wieder verlässt oder aber für sehr lange Zeit dort bleibt. Es gibt nur wenige Kandidaten/-innen, die diese substanzvoll harten Anforderungen erfüllen bzw. verstehen, wie sie gemeint sind; und erkennen, was ihnen geboten wird.

Geboten wird nämlich Menschlichkeit, Spaß an der Sache, unternehmerisches Mitgestalten und sehr häufig eine wirtschaftliche Solidität mit Augenmaß und Nachhaltigkeit fernab aller Quartalsberichte und Gewinnwarnungen.

Unsere Aufgabe bei Familienunternehmen ist also nicht nur die des „Headhunters“, sondern sehr viel mehr die des Personalberaters im besten Sinne des Wortes – sowohl für das Unternehmen als auch für die Kandidaten/-innen.

Hierzu gehört, nicht nur eine geeignete Persönlichkeit zu finden, sondern vielmehr direkt und offen in beide Richtungen zu kommunizieren, Chancen und Risiken aufzuzeigen, Persönlichkeiten auf beiden Seiten zu analysieren und die Passgenauigkeit sicherzustellen, Führungs- und Integrations-szenarien zu erarbeiten und eine entsprechende Unterstützung anzubieten.

Nach erfolgreicher Vermittlung eines/r Kandidaten/in ist es besonders wichtig, in der ersten Zeit der Zusammenarbeit eine intensive Kommunikation mit Unternehmen und Kandidaten zu pflegen, um Irritationen sofort begegnen zu können.



Thomas Hölzchen, Leiter Competence Center Familienunternehmen

Neben dieser speziellen Suche und Auswahl von Führungskräften für besondere Unternehmenskulturen bietet Neumann Partners mit seinem „Competence Center Familienunternehmen“ diesen Firmen auch weitere Beratungsdienstleistungen, wie z. B. Besetzung von Beiratspositionen, Management Audits oder auch eine Entwicklungsplanung für Familienmitglieder, die dem Unternehmer nachfolgen sollen, an. Diese Dienstleistungen sind umso interessanter, wenn das Unternehmen den Wandel von der Gründergeneration auf die Nachfolger erfolgreich bewältigen soll. Alle diese Dienstleistungen sind auf die besonderen Anforderungen der Klienten zugeschnitten und werden von Beratern durchgeführt, die in diesem Umfeld besonders erfahren sind.



Das NeumannPartners „Competence Center Familienunternehmen“ – eine wichtige Dienstleistung auch für Familienmitglieder des Unternehmens.

# Berufsbild Klinikmediziner

## Neue Anforderungen machen aus Ärzten Mediziner-Manager



Dr. Christian Ole Feddersen

### Chefarzt am Ev. Krankenhaus Bielefeld

Dr. Christian Ole Feddersen ist neuer Chefarzt am Ev. Krankenhaus Bielefeld. Der gebürtige Hamburger übernimmt die Leitung der kürzlich gegründeten Klinik für Innere Medizin, Pneumologie und Beatmungsmedizin. Der 55-jährige Pneumologe absolvierte sein Medizinstudium in Hamburg. Als Facharzt für Innere Medizin, Pneumologie, Angiologie, Internistische Intensivmedizin und Schlafmedizin arbeitete er an Kliniken in Hamburg, Marburg, Berlin und Ellwangen. Zuletzt leitete Dr. Feddersen acht Jahre lang die Abteilung für Innere Medizin im Kreiskrankenhaus Aurich. Er sprach mit Dr. Hartmut Müller, Partner bei NeumannPartners im Kompetenzbereich Pharmazeutische Industrie und Gesundheitswesen.



Das Interview führte Dr. Hartmut Müller, Leiter des Competence Centers Neumann Kliniken

**NeumannPartners:** Herr Dr. Feddersen, seit diesem Jahr sind Sie Chefarzt für Innere Medizin-Pneumologie und Beatmungsmedizin am Evangelischen Krankenhaus in Bielefeld. Haben Sie damit das Umfeld gefunden, das Sie gesucht haben?

**Dr. Christian Ole Feddersen:** Ja, ich bin sehr zufrieden. Ich habe den nötigen Gestaltungsraum und kann mit meinen Kollegen die neu eingerichtete Klinik für Pneumologie und Beatmungsmedizin zielgerichtet aufbauen. Wir konnten die Fallzahlen steigern, die Bettenzahl erhöhen und das Leistungsspektrum erweitern.

**NeumannPartners:** War der Entscheidungsprozess für diese neue berufliche Herausforderung schwierig für Sie?

**Dr. Christian Ole Feddersen:** Schon. Aber zum ersten Mal habe ich mich entschlossen, nicht nur mir selbst zu vertrauen, sondern gezielt das Know-how eines Personalberaters mit einzubeziehen. So wurde mir geholfen, meine beruflichen Ziele zu hinterfragen und die Erwartungen an einen neuen Arbeitgeber zu definieren.

**NeumannPartners:** Welche Erwartungen haben Sie an einen Personalberater – einmal als Kandidat, aber auch als Klient?

**Dr. Christian Ole Feddersen:** Der Personalberater muss ein Klinik-Insider sein und auf Augenhöhe mit mir diskutieren können. Er muss den Markt und insbesondere das relevante Marktsegment exzellent kennen. Ich erwarte eine Persönlichkeit, die mir mit kritischer Offenheit begegnet und ein realistisches Feedback bietet: Als Kandidat und umso mehr als Klient.

**NeumannPartners:** Normen- und Wertewandel verändern ständig die Arbeitswelt. Welche Entwicklung sehen Sie?

**Dr. Christian Ole Feddersen:** Die Ziele der Ärzte haben sich verändert. Früher wurde einfach akzeptiert, dass sich das Privatleben den Anforderungen und dem Alltag in der Klinik unterordnet. Heute hat die Suche nach einem stärkeren Ausgleich zwischen Berufs- und Privatleben – zu Recht – zugenommen. Es werden auch vermehrt Alternativen außerhalb Deutschlands oder in anderen Arbeitsbereichen abseits der Klinik ins Auge gefasst.

**NeumannPartners:** Was ist mit dem Traumberuf Arzt?

**Dr. Christian Ole Feddersen:** Die überwiegende Zahl – insbesondere auch der jüngeren Ärzte – ist bereit, sich für ihren Beruf und ihre Patienten massiv zu engagieren und damit auch eine große persönliche Zufriedenheit zu gewinnen. Dieses Engagement kann sich aber an Klinik- und/oder Systemstrukturen oder auch fehlenden Perspektiven erschöpfen. Eine Abwanderung in andere Bereiche kann die Konsequenz sein. Insbesondere in der Pharmaindustrie besteht nach wie vor eine große Nachfrage nach Mediznern. Oder die Kolleginnen und Kollegen finden eine Alternative mit besserer Bezahlung und attraktiveren Arbeitszeiten im Ausland.

**NeumannPartners: Wie sehen Sie den Ärztemangel in Deutschland?**

**Dr. Christian Ole Feddersen:** Die Situation spitzt sich zu. An die 8.000 Ärzte werden in Deutschland pro Jahr gebraucht. Die Nachfrage ist groß, die Konkurrenz auch. Aber klar ist, dass nur die Kliniken bestehen werden, die ihre Personalprobleme lösen können. Ca. 67 % aller Kliniken suchen – vor allem ärztliche – Mitarbeiter, 10 % aller Kliniken haben bereits Stationen bzw. ganze Abteilungen wegen Ärztemangels geschlossen! Die Suche nach medizinischen Leistungsträgern führt zunehmend dazu, dass ein spezialisierter Personalberater eingeschaltet wird.

**NeumannPartners: Wie sehen Sie das veränderte Anforderungsprofil an den Mediziner-Manager?**

**Dr. Christian Ole Feddersen:** Der Gesundheitsmarkt, insbesondere auch das Zusammenspiel zwischen Kostenträger und Leistungserbringern verändert sich laufend. Betriebswirtschaftliche und Management-Anforderungen an die leitenden Kollegen machen natürlich das Arztbild wesentlich komplexer. Zusatzqualifikationen wie MBA oder eine Zertifizierung als Gesundheitsökonom werden für manche Managementfunktionen in der Klinik zunehmend verlangt. Ich will hier nicht in das Klageglied einer nicht-adäquaten Vergütung einsteigen, möchte aber schon bemerken, dass die finanziellen Rahmenbedingungen nicht mit den gestiegenen Qualifikationsanforderungen Schritt halten.

**NeumannPartners: Welche Guideline verfolgen Sie, was empfehlen Sie Kollegen und auch Klinikbetreibern?**

*Die Nachfrage nach qualifizierten medizinischen Leistungsträgern steigt ständig.*

**Dr. Christian Ole Feddersen:** Für meine Kollegen wie für mich selbst gilt selbstverständlich zuerst, dass wir fachlich auf der Höhe sein müssen. Ich empfehle kooperatives Arbeiten mit den ärztlichen und auch mit allen anderen Kolleginnen und Kollegen. Wir sollten gemeinsame Ziele entwickeln – schließlich sitzen wir alle in demselben Boot. Den Klinikbetreibern empfehle ich eine klare und transparente Führung. Durch das Personalmanagement führe ich letztendlich das Unternehmen! Wichtig muss dem Arbeitgeber sein, den Mitarbeitern individuelle Perspektiven zu geben, dann können wir im Wettstreit um die Talente bestehen; das wird in Zukunft überlebenswichtig sein!



# Das Neumann Management Colloquium

Ein Klient berichtet



Dr. Christian Bauer, stellvertretender Vorstandsvorsitzender der Swarco AG, berichtet im Rahmen eines Arbeitsfrühstücks über seine Erwartungen, Ziele und Erfahrungen mit dem Neumann Management Colloquium.

„Worauf kommt es bei der Vorbereitung an?“ – „Wie geht man mit geweckten Erwartungen um?“ – „War die Teilnahme freiwillig?“, diese und viele andere Fragen wurden Dr. Christian Bauer, COO und Vize-CEO der Tiroler Swarco Holding AG, bei seinem Vortrag in Wien gestellt. Dr. Hans Jorda, CEO von NeumannPartners, hatte eine kleine Gruppe von Personalisten, darunter die Personalchefs von Voest Alpine, Böhler-Uddeholm, Miba und Casinos Austria, zu einem Arbeitsfrühstück zum Schwerpunktthema „Das Neumann Management Colloquium – Erfahrungen, Anwendungen und Erfolge“ eingeladen.

Das Besondere der exklusiven Veranstaltung: Das Management Colloquium als modernes Analyse- und Evaluierungsverfahren wurde nicht nur allgemein, sondern auch in seiner praktischen Anwendung vorgestellt. Swarco-Vorstand Dr. Bauer erklärte Besonderheiten der Methode anhand einer konkreten Case Study. Das Unternehmen mit Hauptsitz im Tiroler Wattens ist der weltgrößte Hersteller



Dr. Christian Bauer,  
COO und Vize-CEO der  
Tiroler Swarco Holding AG

von Lichtampeln und die Nummer zwei bei Reflexglasperlen. Der Konzern hat rund um den Globus mehr als 80 Tochtergesellschaften, beschäftigt 2.500 Mitarbeiter und setzte vergangenes Jahr 340 Millionen Euro um.

Die Aufgabe für Hans Jorda und sein NeumannPartners-Team war in einer solchen Unternehmenssituation sehr diffizil. In Deutschland war der wichtigste Mitbewerber übernommen worden und musste integriert werden, gleichzeitig ging es um ein Restrukturierungsprojekt. Die Situation war wie geschaffen für das Neumann Management Colloquium, denn in intensiven zwei- bis dreistündigen Gesprächen werden hierbei Führungskräfte und Manager mittels strukturierter Interviews von zwei Consultants ausführlich zu ihrer Person und zum Unternehmen befragt. Bemerkenswert und wesentlich im Unterschied zu herkömmlichen Audits daran ist, was als Interview beginnt, wird schnell zu einem Dialog – mit oft überraschendem Erkenntnisgewinn über Strukturmängel und Verbesserungspotentiale der Unternehmensorganisation.

Entwickelt wurde das Neumann Management Colloquium von erfahrenen Neumann Partners Consultants in Kooperation mit Wissenschaftlern der Universität Graz. „Es ist ein modernes Verfahren zur Evaluierung professioneller Kompetenzen sowie ausgewählter Persönlichkeitsbereiche von Managern im unternehmerischen Umfeld“, sagt Hans Jorda. Kernelemente sind ein Professional Audit, in dem berufliche Kompetenzen ausgelotet werden, sowie ein Personality Appraisal, in dem ergänzend persönlichkeits- und charakterorientierte Merkmale erhoben werden. Warum ist dies überhaupt wichtig? „Mangelnde Performance beruht oft nicht auf fehlender beruflicher Kompetenz, sondern auf sozialen und charakterlichen Defiziten“, weiß Hans Jorda aus jahrzehntelanger Erfahrung als Top-Personalberater. Anders ausgedrückt: Unternehmen holen Manager wegen ihrer beruflichen Kompetenzen – und trennen sich von ihnen aufgrund ihrer Persönlichkeit.

Ist das Unternehmen optimal aufgestellt? Sitzen die richtigen Leute am richtigen Platz?

Wie sehen die Kompetenzprofile der einzelnen Manager aus? Welche bis dato unbekanntem Potenziale zeigen sich? Wie passen die vorhandenen Teams zusammen? Wären andere Konstellationen günstiger? Das sind klassische Fragen, die durch das Neumann Management Colloquium beantwortet werden. „Geht es um die Einschätzung bestehender Managementstrukturen und Ressourcen oder um die Hebung von Potenzialen, ist es ein ideales Analyseinstrument“, sagt Jorda.

*„Dieses Tool ist ein echtes Breitband-Diagnostikum, durch das Sie unglaublich viel über das eigene Unternehmen erfahren, und zwar aus dem Unternehmen heraus.“*

Das hat sich auch im konkreten Fall bei Swarco bestätigt. „Anfangs war ich skeptisch, das muss ich ehrlich sagen“, so Vorstand Bauer, „ich habe schon zu viele Dinge in dieser Richtung erlebt. Aber das Management Colloquium hat wirklich sehr wichtige Rückmeldungen zur Organisation gegeben.“ Verbesserungsmöglichkeiten beim Aufbau und bei den Abläufen seien deutlich geworden, auch beim Funktionieren der Schnittstellen, so Bauer. „Wichtig war für uns auch die Frage, welche informellen Netzwerke es gibt und wie man diese nutzen kann.“

Insgesamt wurden 35 Führungskräfte von jeweils zwei Consultants befragt; inklusive Auswertung und Feedback erforderte das Projekt einige Monate intensiver Zusammenarbeit. Ob sich der Aufwand gelohnt hat, möchte einer der anwesenden Personalchefs wissen. „Absolut“, sagt Bauer, „Sie bekommen ein echtes Bottom-up-Feedback aus der Organisation. Zum Beispiel ist es uns gelungen, aufgrund der unterschiedlichen Kompetenz- und Persönlichkeitsprofile, sehr gut arbeitende Teams zusammenzustellen.“

Voraussetzung für den Erfolg ist eine gute Vorbereitung: „Wir haben im Vor-

feld mit jedem Teilnehmer des Colloquiums gesprochen und ihn ins Boot geholt“, so Bauer, „die meisten haben das als gute Chance zur Mitgestaltung der Unternehmensentwicklung gesehen.“ Das bestätigt auch Hans Jorda: „Viele Mitarbeiter haben es als Zeichen der Wertschätzung verstanden, dass sie in dieser Form einbezogen wurden.“ Als hilfreich hat sich allerdings auch erwiesen, dass der Vorstand ebenfalls bereit war, an dem Management Colloquium teilzunehmen.

Das Fazit von Christian Bauer: „Dieses Tool ist ein echtes Breitband-Diagnostikum, durch das Sie unglaublich viel über das eigene Unternehmen erfahren, und zwar aus dem Unternehmen heraus.“ Auch

wirtschaftlich hat sich das Neumann Management Colloquium für Swarco ausgezahlt: Das deutsche Tochterunternehmen zählt mittlerweile zu den Cash Cows des Konzerns.

Übrigens: Als weltweit vertretenes Unternehmen bietet NeumannPartners das Management Colloquium nicht nur in deutscher Sprache an, sondern auch in Englisch, Russisch, Polnisch, Französisch, Spanisch und neuerdings auch Mandarin.



# NEUMANN LEADERSHIP GROUP auf einen Blick

## Individuelle Executive-Search- und Selection-Lösungen

### Branchen

- Pharmazeutische Industrie und Gesundheitswesen
- TIMES: Telekommunikation, IT, Medien, Entertainment, Sport
- Industrie
- Recht (www.neumannlegal.com)
- Fahrzeuge /Luftfahrt
- Finanzdienstleistungen, Versicherungen, Banken
- Konsumgüter
- Handel /Logistik

### Regionen

- Zentral- und Westeuropa
- Nordamerika
- Fast growing markets
- Osteuropa
- Asien/China
- Südamerika

### Kompetenzen

- Suche und Auswahl von Führungs- und Fachkräften
- Beratung von Aufsichts- und Beiräten
- Klientenindividuelle Lösungen
- Neumann Management Colloquium
- Branchenspezifische Lösungen, zum Beispiel für rechtsberatende Berufe
- Besetzung von sicherheitssensiblen Positionen
- Führungskräfte-Entwicklung
- Familienunternehmen

# NEUMANN LEADERSHIP GROUP

## EXCELLENCE IN HUMAN CAPITAL

**AUSTRIA/VIENNA**  
**GROUP HEAD OFFICE**  
 Schwarzenbergplatz 3  
 A-1010 Wien  
 Tel.: +43 1 205 588-0  
 Fax: +43 1 205 588-22  
 vienna@neumannpartners.com

**AUSTRIA/SALZBURG**  
 Hubert-Sattler-Gasse 13  
 A-5020 Salzburg  
 Tel.: +43 662 870 041  
 Fax: +43 662 870 041-22  
 salzburg@neumannpartners.com

**GERMANY/COLOGNE**  
 Johannisstraße 64  
 D-50668 Cologne  
 Tel.: +49 221 650 751-0  
 Fax: +49 221 650 751-75  
 cologne@neumannpartners.com

**GERMANY/FRANKFURT**  
 Stephanstraße 10 (Ecke Brönnnerstraße)  
 D-60313 Frankfurt am Main  
 Tel.: +49 69 789 876-0  
 Fax: +49 69 789 876-25  
 frankfurt@neumannpartners.com

**GERMANY/HAMBURG**  
 Neuer Wall 72  
 D-20354 Hamburg  
 Tel.: +49 40 374 720-0  
 Fax: +49 40 363 879  
 hamburg@neumannpartners.com

**GERMANY/HEIDELBERG**  
 Friedrich-Ebert-Anlage 30  
 D-69117 Heidelberg  
 Tel.: +49 6221 38 931-0  
 Fax: +49 6221 38 931-68  
 heidelberg@neumannpartners.com

**GERMANY/MUNICH**  
 Herzog-Heinrich-Straße 13  
 D-80336 Munich  
 Tel.: +49 89 922 994-0  
 Fax: +49 89 922 994-78  
 munich@neumannpartners.com

**GERMANY/STUTTGART**  
 Koenigstrasse 10c  
 D-70173 Stuttgart  
 Tel.: +49 711 222 542-25  
 Fax: +49 711 222 542-0  
 stuttgart@neumannpartners.com

**SLOVAKIA/BRATISLAVA**  
 Laurinská 12  
 SK-810 00 Bratislava  
 Tel.: +421 2 544-11412  
 Fax: +421 2 544-33954  
 slovakia@neumannpartners.com

**HUNGARY/BUDAPEST**  
 Ali u. 8  
 H-1025 Budapest  
 Tel.: +36 14 894 489  
 Fax: +36 14 894 488  
 hungary@neumannpartners.com

**DENMARK/COPENHAGEN**  
 Laurrupsgade 7, 6th Floor  
 DK-2100 Copenhagen  
 Tel.: +45 39 107 070  
 nordic@neumannpartners.com

**UKRAINE/KIEV**  
 Nikolaya Grinchenko str.  
 UA-04070 Kiev  
 Tel.: +38 044 3 913 963  
 Fax: +38 044 3 905 900  
 ukraine@neumannpartners.com

**SPAIN/MADRID**  
 c/ Moreto, 10-1ª planta  
 ES-28014 Madrid  
 Tel.: +34 667 569 366  
 madrid@neumannpartners.com

**RUSSIA/MOSCOW**  
 ul. Friedricha Engelsa 75,  
 Building 11, office 200  
 RUS-105082 Moscow  
 Tel.: +7 495 2 298 687  
 neumannpartners@eckstein.ru

**FRANCE/PARIS**  
 72 rue du Faubourg Saint Honoré  
 F-75008 Paris  
 Tel.: +33 1 4 007-8166  
 Fax: +33 1 4 007-8020  
 france@neumannpartners.com

**CZECH REPUBLIC/PRAGUE**  
 Národní 10  
 CZ-110 00 Praha 1  
 Tel.: +420 22 495-1530  
 Fax: +420 22 493-3575  
 czechrepublic@neumannpartners.com

**POLAND/WARSAW**  
 North Gate Regus Center  
 Ul. Bonifraterska 17  
 PL-00-203 Warszawa  
 Tel.: +48 22 332-0  
 Fax: +48 22 322-5701  
 poland@neumannpartners.com

**CHINA/HONG KONG**  
 11/F, 1 Duddell Street  
 Central, Hong Kong  
 Tel.: +852 3 798-2888  
 Fax: +852 35 830 855  
 hongkong@neumannpartners.com

**CHINA/SHANGHAI**  
 Suite L, 12 Floor Hengji  
 No. 99 Huai Hai East Road  
 Shanghai, 200021 P.R.China  
 Tel.: +86 21 5 306-1080  
 Fax: +86 21 5 306-5525  
 shanghai@neumannpartners.com

**MEXICO/MEXICO CITY**  
 Calzada de las Aguilas 1820-6  
 Lomas de las Aguilas  
 Alvaro Obregón  
 México D.F.  
 Tel.: +52 5 556 358 625  
 mexico@neumannpartners.com

**USA/NEW YORK CITY**  
 165, East 60th Street, Suite 5A  
 New York, NY, 10022-1300  
 Tel.: +1 917 8 828 573  
 newyork@neumannpartners.com

### Impressum

**Herausgeber:**  
 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. Hartmut Müller  
 Rudolf Müller  
 Thomas Wilde

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

**Druck:**  
 MVG – Medienproduktion  
 und Vertriebsgesellschaft mbH  
 Aachen  
 Auflage 4.000