



MITARBEITER BRAUCHEN DIE WACHSTUMSIDE

Ein Interview mit Stefan Krämer, Geschäftsführer Energie Wasser Niederrhein GmbH (ENNI)

DIESE AUSGABE

INTERVIEW

mit Stefan Krämer,
Geschäftsführer Energie
Wasser Niederrhein GmbH

INTERSEARCH INTERN

Management Diagnostik –
für uns kein neues, sondern
ein „altes“ Wachstumsfeld

NEWS

aus unserem Büro
in München

von InterSearch Worldwide
in 2008

IMPRESSUM

Mit 210 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und einem Umsatz von 140 Mio. Euro gehört die ENNI in Moers zu den mittelgroßen unter den circa 900 Stadtwerken in Deutschland. Mit 250.000 Beschäftigten insgesamt sind die Stadtwerke ein Wirtschaftsfaktor, der für 70 Mrd. Euro Umsatz und rund 10 Mrd. Euro Investitionen gut ist.

In den letzten zwanzig Jahren haben maßgebliche Strukturveränderungen im Rahmen der Deregulierung und Liberalisierung der Strommärkte für tiefgreifende Veränderungsprozesse gesorgt. Die einstigen Verteiler in einem regulierten Markt mussten sich auf Wettbewerb einstellen und von ihrer früher verwaltenden Aufgabe hin zu einem marktorientierten Wirtschaften kommen. Neue Organisationsformen lösten die alten Strukturen ab, Kooperationen und strategische Partnerschaften sind notwendig, weil die einzelnen Stadtwerke zu klein sind, um sich betriebswirtschaftlich behaupten zu können.

Stefan Krämer ist seit sechs Jahren Geschäftsführer der ENNI in Moers. Nach seinem Betriebswirtschaftsstudium hat der gebürtige Marburger 1992 in der Energiewirtschaft bei RWE seine berufliche Laufbahn in der Strategiearbeit begonnen. Der Konzern entsandte ihn anschließend nach Leipzig, um ein Beteiligungsunternehmen, das zu diesem Zeitpunkt rote Zahlen schrieb, verkaufsfähig zu machen. Danach leitete er von Köln aus die Revision, bevor er als kaufmännischer Prokurist bei den Stadtwerken Osnabrück begann. Dort startete Stefan Krämer kurz nach Inkrafttreten der neuen Energiewirtschaftsgesetze und konnte an vielen Veränderungen mitwirken. Seit 2003 ist er Geschäftsführer der ENNI in Moers. In den letzten Jahren hat das Unternehmen diverse Bereiche modernisiert, aufgebaut und umstrukturiert. Seinen Aussagen zufolge wird auch die Zukunft von Veränderungen geprägt sein.

Visions: In Ihrer Branche haben sich in den letzten zehn Jahren im Prinzip alle marktrelevanten Faktoren gedreht. Was waren die Treiber der Entwicklung?
Stefan Krämer: Das Energiewirtschaftsgesetz von 1935 ist über die Forderung der EU in Deutschland 1998 verändert worden. Dieses geschah in Kombination mit Änderungen des Kartellrechts. Bis dahin gab es abgegrenzte Gebietsmonopole und nur der Versorger vor Ort durfte Strom und Gas verkaufen. Seit 1998 kann nun jedes Energieunternehmen überall Strom und Gas verkaufen. Auch kann seitdem jeder Kunde völlig unproblematisch seinen Energielieferanten wechseln. Damit ist in unserer Branche plötzlich etwas passiert, was sich in anderen Industrien erst langsam entwickelt hat. In der ersten Panikreaktion haben die Konzerne ihre Preise unter Einstandskosten gesenkt, dies verursachte zunächst Vertriebsverluste. Danach hat die Branche gelernt, marktorientiert zu kalkulieren.

Visions: Wie verhielt sich die Kundenseite?

Stefan Krämer: Seit 1998 haben im Haushaltsbereich knapp 20% der Stromkunden deutschlandweit ihren alten Lieferanten gewechselt und diese Tendenz nimmt weiter zu. Einige Versorger haben dabei eine Verlustquote bis zu 30%, wir liegen in Moers weit darunter, nämlich nur bei circa 2%. In England z. B. hat man früher liberalisiert und auch dort hat sich anfangs nicht viel getan. Dann kamen auch dort plötzlich große Schübe und heute ist man bei circa 40%

Wechsel angeht. Insofern müssen wir weiter hart an uns arbeiten, um entsprechende Einbrüche nicht zu erleben.

Visions: Wie sind Sie diesen veränderten Marktbedingungen entgegengetreten?
Stefan Krämer: Die Stadtwerke mussten sich intern neu aufstellen. Dabei galt es, insbesondere auch ein kunden- und marktorientiertes Verständnis für Marketing und Öffentlichkeitsarbeit auszubauen. Die Kunden nach deren Wünschen befragen, gute Produkte anbieten, preisgünstig sein und vertriebsorientierte Mitarbeiter einstellen. Diese Dinge waren vor der Liberalisierung nicht so wichtig. Damals stand die Versorgungssicherheit an erster Stelle, nicht bedarfsgerechte Stromangebote für unsere Kunden. Heute wird nur noch der Bereich Wasserversorgung von technischen Interessen dominiert. Aber auch hier haben wir in den vergangenen Jahren viel Kraft in den Ausbau öffentlichkeitswirksamer Aktivitäten investiert. Fest steht: Heute spielt der Vertrieb eine ganz große Rolle, und auch die Themen Energieeinkauf und Controlling sind neu für uns gewesen und neu aufgebaut worden.



Seit diesem Jahr gibt es noch eine weitere Hürde durch die sogenannte „Anreizregulierung“. Wir unterliegen wie die Telekommunikationsbranche der Bundesnetzagentur und diese unterwirft uns einem einheitlichen Benchmark bezüglich der Netzkosten. Jetzt werden wir am günstigen Anbieter gemessen und müssen uns binnen 10 Jahre an dessen Niveau anpassen. Das bedeutet: Unsere Erlöse im Netzbereich sinken Jahr für Jahr. Wir müssen intern nun dafür sorgen, die Kosten gering zu halten. Ansonsten geraten wir schnell in die Verlustzone.

Der Verbrauch der Haushalte selbst ist eine weitere Hürde. Anders als die Telekommunikationsbranche sind wir eine rückläufige Branche. Es wird nicht mehr Strom, Gas und Wasser verbraucht, sondern die Haushalte verbrauchen immer weniger, weil sie einfach sparen. Viele Haushaltsgeräte verbrauchen heutzutage weniger Strom als noch vor 10 Jahren. Der Gas- und Wasserbereich ist somit ein schrumpfender Markt, beim Strom ist der Markt zurzeit stagnierend.

Durch diese Entwicklungen sind wir gezwungen, uns zu verändern und in ganz neue Geschäftsfelder hereinzugehen. Jedes Jahr Personalkürzungen vorzunehmen, das wäre für uns zu einfach und keine Zukunftsperspektive. Wir denken deshalb in einem kontinuierlichen Prozess an neue Themen und Geschäftsfelder, die Sinn machen und zukunftsweisend sind.

Visions: Welche Geschäftsfelder sind das?

Stefan Krämer: Das ist zum einen die Stromproduktion. Traditionell waren wir in Moers ein reiner Händler und kauften unseren Strom ausschließlich von den großen Stromproduzenten. Hier haben wir eine Kehrtwende gemacht, indem wir uns seit einigen Jahren gezielt an Stromproduktionsprojekten beteiligen. Allein sind wir als Stadtwerk zu klein, um für eine Milliarde Euro ein Steinkohlekraftwerk zu bauen. Wir müssen Partner suchen und mit ihnen kooperieren. Das ist der Megatrend in unserer Branche: Kleinere und mittlere Stadtwerke tun sich zusammen, um diese großen Themen gemeinsam zu bewältigen. Dazu gehören unter anderem der Bau von Kraftwerken, Gasspeichern und Offshore-Windparks oder auch ein gemeinsamer Aufbau eines bundesweiten Vertriebsportals. Hierbei geht es insgesamt um Milliardeninvestitionen. So haben wir uns jetzt bereits mit 40 Stadtwerken zusammengeschlossen und für 400 Mio. Euro ein Gaskraftwerk gebaut, ein Steinkohlekraftwerk befindet sich in der Bauphase.

Visions: Was hat sich dadurch in Ihrem Mitarbeiterstab verändert?

Stefan Krämer: Solche Entwicklungen gehen nicht ohne neues Personal, denn es ist zunehmend erforderlich, Mitarbeiter mit Industrieerfahrung und energiewirtschaftlichem Hintergrund zu gewinnen, die eine akade-

mische Ausbildung mitbringen. Wir müssen heutzutage viel mehr konzeptionell, strategisch arbeiten und nicht mehr nur verwalten.

Die Entwicklung zeigt: Vor 10 Jahren prognostizierten Marktbeobachter, dass von den fast 1.000 Stadtwerken in 5 Jahren nur noch 100 übrig bleiben würden. Jetzt, 10 Jahre später, geht es dem Gros der Stadtwerke besser denn je. Ich glaube dennoch, dass der Konzentrationsprozess in der Branche in Zukunft zunehmen wird. Der Treiber für diese Entwicklung wird meiner Meinung nach der Mangel an qualifiziertem Personal sein.

Überhaupt muss die Branche hinsichtlich ihres Personals, sei es bei Gehältern oder auch der Fluktuation, umdenken: Hier hat sich einiges verändert. Wir haben heute auf der dritten Spezialistenebene – beispielsweise in der Energiebeschaffung – Gehälter, die noch vor 5 Jahren eher in der Geschäftsführerebene üblich waren. Auch die Fluktuationsrate ist von ehemals fast Null deutlich gestiegen. Wer bei den Stadtwerken begonnen hat, wurde auch bei den Stadtwerken in Ruhestand verabschiedet.

Visions: Was sind für die Stadtwerke die wesentlichen Herausforderungen für die Zukunft?

Stefan Krämer: Das erste Thema ist das kontinuierliche Kostenmanagement. Da ist bei den meisten Stadtwerken schon viel geschehen, aber ohne Frage gibt es weitere Potenziale.

Das zweite Thema betrifft die Kundenorientierung. Unser Verkaufsvorteil ist in erster Linie unsere Präsenz vor Ort. Deswegen ist Image immens wichtig. Die Kunden bleiben uns nicht treu, weil etwas an unserem Strom besonders ist. Die Kunden kaufen, weil sie „ihrem“ Stadtwerk vertrauen, weil wir als Sponsoren aktiv und präsent vor Ort sind und – was heute zunehmend wichtiger ist – weil das Stadtwerk ökologisch engagiert ist. Wie in anderen Branchen auch: Die Bürger wollen ein gutes Gefühl haben, indem sie bei einem Versorger sind, der Gutes für die Umwelt tut. Und diese Werte müssen wir über unsere Öffentlichkeitsarbeit nach außen tragen.

Das dritte Thema bleibt das Wachstumsthema: Wir verlieren im Kerngeschäft, also müssen wir uns andere Felder aufbauen, die die Ergebnisrückgänge im Kerngeschäft mindestens kompensieren. Wir verkaufen zum Beispiel in Moers unsere kaufmännischen Dienstleistungen und die IT an andere städtischen Betriebe, z.B. an die Entsorgungsbetriebe, die Bäderbetriebe und den Grünflächenbereich. Dies dient dazu noch der Verzahnung in der Stadt. Oder wir erschließen Baugebiete mit, das hat den Vorteil, dass wir an den Entscheidungen bezüglich der Versorgung ganz vorne dabei sind.

Diese Aktivitäten haben auch deutliche Rückwirkungen auf die Motivation unserer Belegschaft. Mitarbeiter brauchen die Wachstumsidee. Keiner möchte in einem Unternehmen arbeiten, das dauerhaft nur schrumpft. Wir wollen in einem wachsenden und erfolgreichen Unternehmen arbeiten, das gibt uns Motivation.

Visions: Welche wesentlichen Eigenschaften braucht man für die erfolgreiche Geschäftsführung in einem solchen Umfeld?

Stefan Krämer: Zunächst die gleichen, wie in jeder Management- oder Geschäftsleitungsfunktion auch. Als zusätzliche Anforderung kommt das politische Fingerspitzengefühl dazu, denn die Zusammenarbeit mit den Parteien ist wichtig. Kommunalpolitiker ticken anders als Unternehmer.

Visions: Und unsere übliche Frage an dieser Stelle: Wie sieht Ihr idealer Mitarbeiter aus?

Stefan Krämer: Wir leben hier solange gut, wie wir schneller und flexibler sind als die Großen, die uns in unserem Geschäft bedrohen. Daraus ergeben sich die spezifischen

Anforderungen: Wir brauchen nicht die beständigen Konzernmensen, sondern flexible Charaktere, die auch bereit sind, nach kurzer Zeit wieder eine ganz andere Aufgabe zu übernehmen. Wir benötigen schnelle Mitarbeiter, die dienstleistungsorientiert denken und arbeiten. Darauf achten wir bei unseren Einstellungen.



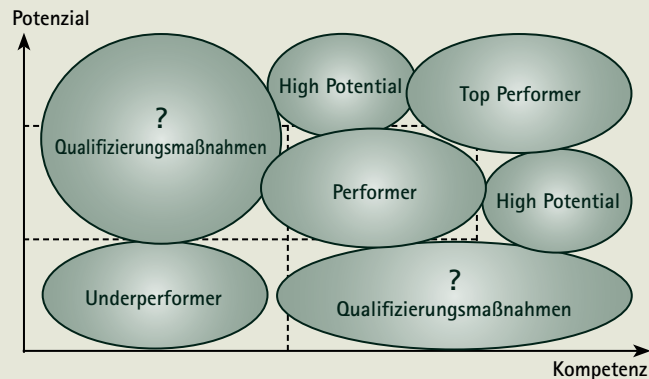
MANAGEMENT DIAGNOSTIK – FÜR UNS KEIN NEUES, SONDERN EIN „ALTES“ WACHSTUMSFELD

Seit Gründung unserer Gesellschaft in 1985 beschäftigen wir uns ausgiebig mit den Themen der Beurteilung fachlicher und persönlicher Kompetenz mittels unterschiedlicher sogenannter diagnostischer Verfahren. Damals starteten die Gründungspartner bereits mit einem Auftrag des Bundesverteidigungsministeriums in Zusammenarbeit mit der Hochschule der Bundeswehr, um studierten Zeitoffizieren den Übergang in die Wirtschaft zu erleichtern, bzw. ihre Eignung für eine Führungsaufgabe außerhalb der Bundeswehr zu hinterfragen. Jahr für Jahr sind in diesem Zusammenhang viele Personen durch unsere Auditierungen gelaufen. Und dieses Know-how haben wir seitdem ausgebaut, erweitert, verfeinert und immer wieder die Methodik variiert, da diese sich auch maßgeblich in den letzten Jahren weiterentwickelt hat, zum einen über die Entwicklung diverser Online-Testverfahren und zum anderen natürlich auch durch weitere Erkenntnisse in psychologischen Fachgebieten.

Heute unterscheiden wir in unserem Geschäftsfeld Management Diagnostik drei Themengebiete: Das Management Audit, bei dem es darum geht, eine Gruppe von Personen anhand bestimmter Benchmarks vergleichbar zu bewerten. Das Assessment Center zur Auswahl von Mitarbeitern und das Executive Coaching als individuelle Entwicklungsmaßnahme für einzelne Führungskräfte oder für Führungskräfte-Teams.

Neue Mitarbeiter zu rekrutieren ist ein gewichtiges Thema in der Personalarbeit, mindestens genauso bedeutend ist die Entwicklung der vorhandenen eigenen Mitarbeiter. Nicht alle haben das gleiche Potenzial, jeder entwickelt sich im Laufe seines Arbeitslebens, Motivationen und Antriebe verschieben sich und aus der Personalarbeit kennen wir die Erfahrung, dass der Manager zu Zeiten des Wachstums meist eben nicht der geeignete ist, um in der Krise die Ruhe zu bewahren.

Das Management Audit gibt Überblick, wo aktuell Leistungsträger im Unternehmen arbeiten, bei wem noch nicht ausgeschöpfte Potenziale schlummern, wer bereit ist für die nächsten Aufgaben oder mit wem die anstehende Veränderungsphase zu bewältigen ist. Ausschlaggebend für gute und aussagekräftige Ergebnisse sind – wie im Beratungsumfeld häufig der Fall – die Vorgespräche mit Definition der Zielsetzungen, Briefing der Berater, Konzeption des Verfahrens und vor allem auch die Information und Kommunikation mit den „Probanden“. Interessant ist ein solches Verfahren auch und gerade dann, wenn eine Führungskraft neu in ein Team kommt und schnell und effizient einen Überblick braucht. Ein mögliches Ergebnis kann in einer Grafik wie der folgenden zusammengefasst werden:



Unsere Verfahren richten sich nach Anforderungen der Klienten, Hierarchieebene und Zielsetzung. In der Regel bevorzugen wir Mischformen und kombinieren strukturierte Interviews mit Präsentationen, Rollenspielen und computergestützten Testverfahren. Unsere Philosophie ist, dass die Mischform die besten und treffsichersten Ergebnisse erzielt.

Fallbeispiel eins: Ein großer deutscher Einzelhandelsfilialist beabsichtigte, zwischen Geschäftsleitung und Marktleiter eine weitere Hierarchieebene einzuziehen. Aus insgesamt 180 Mitarbeitern sollten durch ein strukturiertes Verfahren die „potenzialträchtigsten“ zwanzig Anwärter für diese Ebene aus den eigenen Reihen gefiltert werden.

Das Assessment Center ist ebenfalls ein langjährig erprobter Bestandteil unserer Dienstleistungspalette. Das Verfahren bietet sich immer dann an, wenn aus mehreren vergleichbaren Persönlichkeiten eine Auswahl getroffen werden bzw. eine bessere Vergleichbarkeit generiert werden soll. Gerade in der Auswahl von Nachwuchskräften spielt das Assessment immer wieder eine große Rolle, zeigt sich in den eingesetzten Verfahren doch häufig sehr viel deutlicher, welche Eigenschaften ausgeprägt sind oder eben weniger. Viele Firmen setzen routinemässig Assessment Center ein, wenn Mitarbeiter die nächste Stufe einer Hierarchieebene erklimmen und gewährleisten somit auch einen Überblick über vorhandene Potenziale.

Das Thema Executive Coaching haben wir erst in den letzten Jahren etabliert und tatsächlich auf „organischem“ Wege: Einige unserer Berater

und Partner sind von Klientenseite aus immer wieder auf die engere Begleitung von neu eingestellten Kandidaten angesprochen worden, so ergaben sich erste Mandate und heute bietet eine kleine Einheit Executive Coaching als Dienstleistung für Führungskräfte und Führungskräfte-Teams an. Schwerpunkte unserer Coachings sind in der Regel Veränderungsprozesse, die mit Rollenwechsel einhergehen, z.B. Aufstieg mit erstmaliger oder größerer Führungsverantwortung, Kommunikationsthemen in der Führungsarbeit, Persönlichkeitsentwicklung und auch Konfliktmoderation für Führungsteams.

Fallbeispiel zwei: In einer Geschäftseinheit eines großen deutschen Konzerns wird das Geschäftsleitungsteam bestehend aus einem kaufmännischen und einem technischen Geschäftsführer um einen Dritten erweitert, der auch den Vorsitz der Geschäftsführung übernehmen soll. Aufgrund der Widerstände im Vorfeld wird ein Coach für das Team eingesetzt, um die Situation von Beginn an zu unterstützen.

Coaching ist heute eine häufig eingesetzte Trainingsmaßnahme mit hohem individuellem Anspruch. In den letzten Jahren sind in vielen Unternehmen sogenannte Coach-Pools aufgebaut worden. Zweck ist, eine Auswahl an kompetenten Coaches an der Seite zu haben, die unterschiedliche Kernkompetenzen aufweisen und fallweise beauftragt werden. Der potenzielle Coaching-Klient („Coachee“) erhält dann meist aus dem Personalbereich heraus Vorschläge von zwei bis drei potenziellen Coaches und kann sich nach einem Erstgespräch je nach Vertrauens- und Sympathiebasis für einen Coach entscheiden. Häufig spielen bei der Auswahl für den Coach ganz subjektive Kriterien eine Rolle, das darf aber auch so sein, denn anders als bei allgemeinen Trainingsmaßnahmen ist der Erfolg eines Coachings sehr stark vom Kontakt zwischen Coach und Coachee abhängig.

Ansprechpartner

Management Audit und Assessment Center:

Jürgen Binger j.binger@mr-intersearch.de

Mario Dänekas m.daenekas@mr-intersearch.de

Executive Coaching: Silke Strauß s.strauss@mr-intersearch.de

NEWS AUS UNSEREN BÜROS Jürgen Bröckl verstärkt das Team des Büros München



Seit Mai 2009 ist Jürgen Bröckl (43) als neuer Associate Partner in unserem Team im Münchner Büro an Bord. Mit ihm verstärken wir wesentlich unsere Kompetenz im Telekommunikationsmarkt.

Jürgen Bröckl verfügt über umfangreiche Expertise in der TK-Branche. Nach einer

Ausbildung bei der Deutschen Telekom zum Telekommunikationselektroniker und einem anschließenden BWL-Studium mit Schwerpunkten Handelsbetriebslehre und Kommunikationswissenschaften sammelte er Vertriebs- und Führungserfahrung u.a. bei Mannesmann Mobilfunk, o.tel.o/Arcor, Vodafone und O2 Germany. Zuletzt leitete er als Geschäftsführer den Geschäftskundenvertrieb bei Versatel für die Region Süd.

In einem schnelllebigen Markt wie der Telekommunikation ist eine hohe Kunden- und Dienstleistungsorientierung das A und O für Vertrieb und Management. Jürgen Bröckl bringt fundierte strategische und operative Kenntnisse aus allen Vertriebskanälen mit und kennt die Erfordernisse des Marktes und die Player. Um- und Neustrukturierungen gehörten für ihn zum Daily Business. Und dass man dazu die jeweils passenden Mitarbeiter braucht, kennt er aus seinen Erfahrungen. Sein Entschluss, dieses Know-how als Berater einzusetzen, war ganz bewusst und ist bei ihm langsam gereift. Als langjähriger Kunde von InterSearch in seinen bisherigen Positionen ist er bereits mit Vorgehensweise und Kultur vertraut.

Privat ist Jürgen Bröckl stolzer Vater einer kleinen Tochter, lebt in München, ist Handballer und hält sich mit Golf und Ski fit.

„Ich weiß, dass mein Eintritt in die Personalberatungsbranche zu einem Zeitpunkt erfolgt, zu dem die Marktbedingungen nicht einfach sind für einen New-

comer. Aber gerade diese Situation kenne ich zu gut aus meinem bisherigen Umfeld, das spornt mich eher an. Verdrängungswettbewerb ist das tägliche Brot in der TK. Kundenorientierung und Qualität in der Dienstleistung sind immens wichtig für mich. Und letztendlich ist für

einen erfolgreichen Personalberater die entsprechende Vertriebsleistung ausschlaggebend. Ich freue mich auf die Einbringung meiner fachlichen Expertise in die Personalberatung und auf spannende Projekte in der Personalauswahl.“

INTERSEARCH WORLDWIDE: AKTIVITÄTEN IN 2008

Wie jedes Jahr haben wir anhand einer Ende letzten Jahres durchgeführten Untersuchung die aktuellen Zahlen aus der Projektübersicht der offiziellen 38 Mitgliedsländer von InterSearch Worldwide ausgewertet, um einen Überblick über die Anzahl und Art der weltweiten Aktivitäten zu liefern:

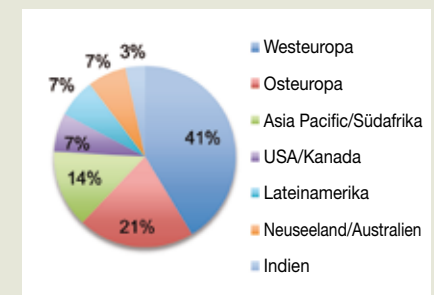
Insgesamt tätigte die Organisation mehr als 3.100 Searches, davon 41% in Westeuropa, 21% in Osteuropa, 14% in Asia Pacific/Südafrika, jeweils 7% in USA/Kanada, Lateinamerika und Neuseeland/Australien sowie 3% in Indien. Die meisten der Klienten kommen aus der Privatwirtschaft, insbesondere aus dem Umfeld von Großunternehmen und mittelständischen Gesellschaften. In einzelnen Ländern spielen auch kommunale Unternehmen eine bedeutende Rolle. Die Suchmandate kamen vorrangig aus den Branchen Energie, Produzierendes Gewerbe und dem Finanzsektor. Bei den Funktionen lag der Schwerpunkt auf Vertriebs- oder Finanzpositionen auf Seniorlevel gefolgt von den Bereichen IT, Marketing und Human Resources.

Weltweit haben sich die Suchmethoden je nach Level und Funktion verfeinert und weiter entwickelt, häufig wurden unterschiedliche Suchwege kombiniert, um die besten oder

schnellsten Ergebnisse zu erzielen. Die Reihenfolge in der Effizienz von Rekrutierungsmethoden lautet wie folgt: Eigene Netzwerke, Direktansprache, Datenbanken, Empfehlungen, Alumninetzwerke und Anzeigenschaltung.

Interessant sind auch die ausgewerteten Ergebnisse für die Zeitdauer der Searches: die meisten Searches (48%) werden in 5 bis 8 Wochen beendet, weitere 48% in zwischen 9 und 12 Wochen und 4% in weniger als 5 Wochen. Immer mehr spielen alternative Dienstleistungen bei unseren Ländergesellschaften eine größere Rolle, wesentliche Themen sind dabei: Assessment Center/Management Audit, HR Consulting, Karrierecoaching und Outplacement. Die Suche nach Aufsichtsräten gewann ebenfalls in mehreren Ländern an Bedeutung.

Die ausführlichen Daten mit weiteren Grafiken finden Sie auf der deutschen Homepage www.mr-intersearch.de/news.



KONTAKTADRESSEN:

- **Büro Hamburg**
 Bergstraße 11 | 20095 Hamburg
 Tel. 040/ 4 68 84 20 | Fax 040/ 46 88 42 42
 E-Mail: hamburg@mr-intersearch.de
- **Büro Bremen**
 Spitzenkiel 14/15 | 28195 Bremen
 Tel. 0421/ 16 27 99 | Fax 0421/ 1 62 79 88
 E-Mail: bremen@mr-intersearch.de
- **Büro Düsseldorf**
 Benrather Schloßallee 121 | 40597 Düsseldorf
 Tel. 0211/ 7 79 28 90 | Fax 0211/ 77 92 89 99
 E-Mail: duesseldorf@mr-intersearch.de
- **Büro Frankfurt**
 Tannenwaldallee 2 | 61348 Bad Homburg
 Tel. 06172/ 1 70 50 | Fax 06172/ 17 05 26
 E-Mail: bad.homburg@mr-intersearch.de
- **Büro München**
 Bavariaring 29 | 80336 München
 Tel. 089/ 6 65 61 70 | Fax 089/ 66 56 17 70
 E-Mail: muenchen@mr-intersearch.de
- **Agentur**
 MARES media & selection GmbH
 Leopoldsweg 2 | 61348 Bad Homburg
 Tel. 06172/ 9 26 40 | Fax 06172/ 2 38 68
 E-Mail: mares@mares-media.de

REDAKTION:

Silke Strauß, E-Mail: s.strauss@mr-intersearch.de
 Stephan Lütjen, E-Mail: s.luetjen@mares-media.de

Nachdruck mit Quellenangabe
 InterSearch Deutschland gestattet

www.mr-intersearch.de
www.intersearch.org
www.mares-media.de