



Dr. Jörg-Peter Naumann Gesellschaft für Unternehmensberatung

Industriestandorte in Deutschland

Make! Oder Buy?

Das Site Management an Industriestandorten folgt oft keiner klaren Strategie und ‚verschenkt‘ dadurch umfangreiche Verbesserungspotenziale

Mit einem aus den Unternehmens- und Kundenzielen abgeleiteten strategischen Zielbild können Site-Management-Bereiche an Industriestandorten die optimale Wertschöpfungstiefe systematisch herleiten und einen wesentlichen Beitrag zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit leisten.

Welche Komponenten, welche Produkte, welche Leistungen erstellt ein Unternehmen selbst, welche werden am Markt zugekauft? Die Beantwortung dieser Fragen bestimmt schlussendlich über die Definition des Kerngeschäfts, der Kernkompetenzen eines Unternehmens und hat wesentlichen Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit und nicht zuletzt auf den Geschäftserfolg. ‚Make‘ oder ‚Buy‘ ist damit nicht alleine eine Frage der Beschaffung sondern eine zentrale strategische Entscheidung. Während in den Kernprozessen diese Fragen kontinuierlich geprüft und systematisch beantwortet werden, besteht im Bereich des Site Managements – den die Produktion unterstützenden Prozessen und Dienstleistungen – noch strategischer Nachholbedarf. Eine Gesamtbeurteilung der Wertschöpfungstiefe findet oft nur in Einzelfällen statt und das, obwohl nennenswerte Beiträge zur Wettbewerbsfähigkeit des Standorts möglich sind.



Welche Wertschöpfungstiefe ist die ‚richtige‘?

Getrieben von einem weiter zunehmenden globalen Wettbewerb, sich aufgrund neuer Technologien teils dramatisch verändernden Produktionsprozessen aber auch immer kürzeren Nachfragezyklen stellt sich diese Frage fortlaufend neu. Ihre Beantwortung trägt wesentlich dazu bei, sich kontinuierlich an veränderte Rahmenbedingungen anpassen zu können und die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten und weiter zu steigern.

Wett|be| werbs|fä| hig|keit

- I. **Fähigkeit mit anderen zu konkurrieren**
- II. **Potenzial eines Unternehmens**, mit dem sich **innerhalb einer Branche** (oder eines Marktsegmentes) **eine Gewinn bringende Position erlangen, behaupten bzw. ausbauen** lässt
- III. **Fähigkeit** des Unternehmens, **Chancen und Risiken des Wettbewerbsumfeldes zu erkennen und für sich nutzbar zu machen** sowie **unter Ausnutzung der Stärken und Überwindung der Schwächen Potenziale im Unternehmen aufzubauen** und durch deren Ausnutzung zu Wettbewerbsvorteilen zu gelangen

Quelle: Duden, wirtschaftslexikon24.com

Indikatoren für die Entwicklung der Wettbewerbsfähigkeit:

1. **Preis** und **Qualität** der Produkte
2. **Anzahl** der **Mitarbeiter** am Standort
3. **Investitionen** am Standort

Die permanente Auseinandersetzung der deutschen Industrie mit dieser Fragestellung hat dazu geführt, dass hoch effiziente Produktionsprozesse, weltweit aufgestellte und fortlaufend optimierte Lieferketten und langjährige, zunehmend partnerschaftliche – teils fast symbiotische – Zulieferstrukturen erreicht wurden. Dies hat maßgeblich zur hohen Wettbewerbsfähigkeit deutscher Industrieunternehmen beigetragen. Wir stellen jedoch fest, dass das Hauptaugenmerk oft weiterhin auf der bereits umfangreich ‚durchoptimierten‘ Produktion liegt. Hier wird die ‚richtige‘ Wertschöpfungstiefe kontinuierlich mit den Unternehmenszielen abgeglichen und bei Bedarf nachjustiert. In den Site-Management-, den Kernprozess unterstützenden Bereichen wie die Instandhaltung von Maschinen und Anlagen, Ver-

Weltweit ‚durchoptimierten‘ Produktionsprozessen stehen oft noch kleinteilige, lokale Site Management-Strukturen gegenüber

und Entsorgung oder die Bewirtschaftung von Flächen, Gebäuden und Infrastruktur, erfolgt eine solche Anpassung häufig nicht auf der Grundlage fundierter strategischer Überlegungen und kaum mit einer unternehmensweiten Perspektive. Der wesentliche Treiber für Veränderungen sind oft Kostensenkungsziele, die häufig in Outsourcingüberlegungen münden. Diese stoßen aber zunehmend an ihre Grenzen. Site Management wird zu oft lokal und mit der Zielsetzung ‚Muss funktionieren und darf nicht zu viel kosten‘ geführt.

Diese Differenzierung zwischen Produktion und Site Management ist teuer und ineffizient. Die unterschiedliche Herangehensweise an ‚Make or Buy‘ führt dazu, dass Potenziale zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit nicht in vollem Umfang ausgeschöpft werden.

Ein Vergleich

Vergleicht man Kernprozess und Site Management, so scheinen unterschiedliche ‚Regeln‘ zu gelten. In der Produktion sind alle Zielvorgaben und Steuerungsgrößen direkt aus der Unternehmensstrategie abgeleitet und standortübergreifend verknüpft. Dienstleistungs- oder Servicebereichsstrategien mit standortübergreifenden Kennzahlen sind demgegenüber meist noch eine Ausnahme. Hier finden regelmäßig standortspezifische Kosten- und Budgetgrößen Anwendung und Servicestrategien sind lokal fokussiert. Der Bedeutung des Site Managements für die Produktion – nämlich einen wesentlich Beitrag dafür zu leisten, dass diese möglichst reibungslos funktioniert – wird ein solcher Ansatz nicht gerecht.

Die Gesamtkosten für Standortmanagement und -dienstleistungen sind zumeist höher als angenommen; das Volumen entspricht oft einem Unternehmensbereich



Abb. 1: Vergleich von Produktion vs. Site Management

5 Kernfragen zur systematischen Herleitung des Zielbildes für das Site Management

„Make or Buy?“ darf auch im Site Management nicht alleine auf eine Entscheidung „Outsourcing oder Eigenleistung?“ reduziert werden. Im Mittelpunkt aller Initiativen stehen immer der Kunde und die für diesen realisierbaren Benefits. Der erste Schritt einer Wertschöpfungsoptimierung ist daher immer die Festlegung der strategischen Rahmenbedingungen, Anforderungen und Zielsetzungen als Grundlage für eine systematische Bewertung der Handlungsbedarfe und -optionen. Dies ermöglicht eine fundierte – aus den konkreten Kundenanforderungen abgeleitete – Bestimmung der optimalen Wertschöpfungstiefe aber auch der Ziele und Erwartungen an externe Leistungsvergaben und schafft Transparenz über notwendige interne Prozesse und Strukturen. Nur so können die Potenziale aus einer externen Leistungsvergabe auch vollständig realisiert werden. Gescheiterte Outsourcingmaßnahmen zeigen die Bedeutung dieser ‚Vorarbeiten‘ mehr als deutlich.

Exkurs: häufige Ursachen für gescheiterte Outsourcingmaßnahmen

- geringe Umsetzungserfahrung
- unklare oder unvollständige Leistungsdefinitionen
- unzureichende Steuerung des externen Dienstleisters
- ungeeignete Incentivierungsmodelle
- unklare oder nicht im Vorfeld festgelegte Zielsetzungen
- unrealistische Erwartungen
- keine oder unzureichende Einbindung der Mitbestimmung
- geringer Anbieterwettbewerb
- ungenügend vorbereitete oder zu kurze Start-up-Phase

Im Mittelpunkt aller Optimierungen stehen der Kunde und die für diesen erreichbaren Verbesserungen

30%
aller Outsourcingprojekte erfüllen nicht die Erwartungen oder scheitern ganz

1. Kundenbeziehung – Wie kann auf Seiten der Kunden ein positiver Wertbeitrag erreicht werden?

Optimierungen im Site Management sind immer dann sinnvoll, wenn daraus ein konkreter, messbarer positiver Effekt auf Seiten der Nutzer resultiert. Dieser kann zum Beispiel in der Automobilindustrie darin bestehen, dass die Herstellkosten pro Fahrzeug sinken. Ausgangspunkt für alle Verbesserungsmaßnahmen sind daher immer die Kunden der Site-Management-Leistungen – an Industriestandorten in der Regel die Produktion.

Für die Identifikation möglichst wertschöpfender Optimierungsmaßnahmen ist empfehlenswert, zunächst Transparenz herstellen. Wer sind die wirklichen Kunden des Site Managements? Welche Leistungen werden heute und zukünftig tatsächlich in welcher Qualität und Quantität benötigt? Darauf aufbauend kann dann gemeinsam mit den Kunden festgelegt werden, wie und wo durch Verbesserungen in der Leistungserbringung und der Zusammenarbeit ein positiver Wertbeitrag erzielt werden kann.

In der Praxis hat sich bewährt, in einem ersten Schritt die erwarteten Effekte von Optimierungsmaßnahmen beim Dienstleistungskunden zu bestimmen. So kann auf Basis der individuellen Werttreiber eines Kunden konkret identifiziert werden, welche Werttreiber durch den Dienstleister überhaupt positiv beeinflussbar sind. Dies schafft Transparenz über die Handlungsoptionen und ermöglicht die Auswahl der ‚richtigen‘ Verbesserungsmaßnahmen und Tools, wie Steuerungsgrößen und KPI. Dieses Know-how bietet dem Site Management eine fundierte Entscheidungs- und Bewertungsgrundlage und schafft gleichzeitig eine höhere Akzeptanz für Veränderungen sowohl auf Seiten der Kunden als auch der eigenen Service-Mitarbeiter.

Good-Practice-Praxisbeispiel ‚Systematische Herleitung der Stellhebel zur Schaffung von Wertbeiträgen‘:

Das eingesetzte Instrumentarium untersuchte dabei die individuellen Werttreiber der Nutzer. Im Rahmen des Projekts wurde so eine hohe Transparenz über die Stellhebel zur Erreichung von Verbesserungen auf Kundenseite hergestellt. Durch die darauf aufbauenden Maßnahmen wird durch den Dienstleister ein kontinuierlicher, signifikanter Beitrag zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Nutzer erreicht. Gleichzeitig tragen die identifizierten Wirkungsketten zwischen Produkten, Hebeln und Nutzen maßgeblich dazu bei, dass auch Investitionsbedarfe beim Dienstleister heute fundiert begründet werden können.

[Unternehmen: interner Standortmanagement-Dienstleister, international führender Chemie-Konzern]

2. Kern- bzw. Schlüsselaufgaben – Welche Leistungen müssen wir ‚wirklich‘ zwingend in Eigenleistung erbringen?

Ausgehend von den Leistungsbedarfen der Kunden können dann im zweiten Schritt die ‚Kern- bzw. Schlüsselaufgaben‘ des Site Managements festgelegt werden. Gehören ausschließlich Management- und steuernde Leistungen zum Ziel-Leistungsportfolio oder existieren kritische – z.B. aus Geheimhaltungsgründen – und/oder hoch wertschöpfende Operations, die zwingend mit eigenen Ressourcen erbracht werden müssen? Hier empfiehlt sich eine kritische Prüfung und Bewertung der ‚zwingend‘ in Eigenleistung zu erbringenden Services. Entsprechende Diskussionen werden häufig sehr emotional geführt. Eine Einordnung als ‚kritische‘ Leistung sollte daher auch immer einer objektiven, faktenbasierten Überprüfung standhalten.

Um bis zu **20%** kann das Dienstleistungsvolumen allein durch Ermittlung und kritische Prüfung der tatsächlichen Bedarfe gemeinsam mit den Kunden reduziert werden, z.B. durch die Abkehr von 100%-Verfügbarkeits-Zielen

Exkurs: Für welche Site-Management-Leistungen kann ein Insourcing sinnvoll sein?

- Steuerung und Controlling der Serviceerbringung, Claim Management: insbesondere bei abnehmender Kundenzufriedenheit, geringer Transparenz über die Leistungserbringung oder Kostensteigerungen – steuernde und kontrollierende Aufgaben sollten dabei grundsätzlich nie vollständig ausgelagert werden
- Komplexe und hoch wertschöpfende Leistungen mit Stundensätzen >80 Euro
- Leistungen mit hohem spezifischen – z.B. standortbezogenem oder wettbewerbsrelevantem – Know-how-Bedarf
- Leistungen, die schnellere Reaktionszeiten oder höhere Flexibilität erfordern
- Im Falle einer zu großen Abhängigkeit von einem Dienstleister – z.B. wenn ein Anbieterwechsel nicht oder nur noch mit sehr hohem Aufwand möglich ist

Im Ergebnis kann so die Ziel-Wertschöpfungstiefe bestimmt und der konkrete Ressourcenbedarf – Mitarbeiter, Betriebsmittel, Investitionen – für die Kernaufgaben fundiert abgeleitet werden.

Prämisse für den Einsatz eigener Ressourcen sollte hierbei immer sein, dass eigene Service-Mitarbeiter ausschließlich Leistungen mit der höchsten Wertschöpfung erbringen. Eigenwertschöpfung bei Dienstleistungen, die ein externer Anbieter besser oder günstiger erbringen kann, führt immer zu Wettbewerbsnachteilen oder einer ‚Nicht-Realisierung‘ von Wettbewerbsvorteilen.

Dienstleistungen mit Stundensätzen von >80 Euro eignen sich in der Regel nicht zur Fremdvergabe – interne Dienstleister können diese erfahrungsgemäß meist besser und/oder günstiger erbringen

Good-Practice-Praxisbeispiel ‚Wettbewerbsvergleiche zur regelmäßigen Überprüfung der Wertschöpfungstiefe‘:

Alle Site-Management-Einheiten müssen sich in Abständen von 2-3 Jahren einem standardisierten Wettbewerbsvergleich unterziehen. Darin wird systematisch nachgewiesen, ob eine Leistung intern besser oder günstiger erbracht werden kann als durch externe Anbieter. Ist dies nicht der Fall, erfolgt eine externe Leistungsvergabe. Dadurch wird eine regelmäßige, systematische Überprüfung der Wertschöpfungstiefe sichergestellt.

[Unternehmen: interne Dienstleistungseinheiten, international führender Chemie-Konzern]

3. Interne Partnerschaften – Wo können wir unternehmensintern Synergien schöpfen?

Potenziale zur Optimierung der Wertschöpfungsstruktur resultieren ebenfalls aus einer Verbesserung der Zusammenarbeit und Steuerung lokaler Site-Management-Einheiten. Daher schaffen oder planen immer mehr Unternehmen standortübergreifende Dienstleistungsorganisationen, definieren einheitliche Leistungsstandards und gestalten die Zusammenarbeit der Stakeholder im Bereich des Site Managements neu.

Das Zielbild berücksichtigt daher auch eine standort- bzw. unternehmensbereichsübergreifende Perspektive. Wo können gemeinsam mit anderen Standorten Synergien – z.B. in der gemeinsamen Beschaffung von Leistungen – realisiert werden? Wie kann effizienter mit anderen Abteilungen wie Planung und Einkauf zusammengearbeitet werden? Können durch einheitliche Service und Comfort Level Fremd- und/oder Eigenleistungen reduziert werden?

So produzieren Geschäftsbereiche beispielsweise an verschiedenen Standorten, Service Level Agreements werden aber noch ausschließlich mit den lokalen Dienstleistungsbereichen geschlossen. Daraus resultieren zwischen Standorten teils signifikant unterschiedliche Vereinbarungen zu Leistungsinhalt und Preisstruktur. Auch werden Dienstleistungen zwar regelmäßig durch den Zentraleinkauf extern eingekauft, jedoch häufig einzeln und nicht harmonisiert für jeden Standort. Dabei kann regelmäßig beobachtet werden, dass Preise, aber auch Vertragsinhalte wie Steuerungsgrößen oder Bonus-Malus-Regelungen zwischen Standorten variieren. Hinzu kommen nicht realisierte Volumeneffekte.

Die Dienstleistungskosten eines Energieversorgers konnten um

7%

allein durch die standortübergreifende Festlegung einheitlicher Service Level mit enger Einbindung und der Zustimmung der Kunden reduziert werden

Good-Practice-Praxisbeispiel ‚Länder- und regionenübergreifende Neuaufstellung der Site Services‘:

Im Zuge einer Umstrukturierung wurden zunächst die lokalen Dienstleistungsorganisationen unter einheitlicher Führung zusammengefasst. Im Rahmen dieser Neuorganisation und einem daran anknüpfenden Effizienzsteigerungsprogramm konnten die Gesamtkosten des Site Managements um mehr als 25% reduziert werden. Dies umfasste u.a. Harmonisierung von Service- und Reduzierung von Comfort Levels, Schaffung einer schlanken Organisation, Zusammenführung von Systemen und Angleichung der Wertschöpfungstiefe zwischen Ländern und Regionen. Allein durch die Umsetzung einheitlicher Dienstleistungsstandards konnten Einsparungen in Höhe von 7% erreicht werden, ohne dass hierfür die Leistungsqualität spürbar abgesenkt werden musste.

[Unternehmen: interner Facility-Management-Dienstleister, europaweit tätiger Energieversorger]

4. Externe Partnerschaften – Wie und mit wie vielen externen Dienstleistern wollen wir zusammenarbeiten?

Die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern ist an vielen Standorten historisch gewachsen und folgt oft keiner übergeordneten, konkret ausgearbeiteten Dienstleisterstrategie. Im Zielbild wird daher festgelegt, wie viele und welche Dienstleister erforderlich sind, um die Ziele der Kunden und des Site Managements zu erreichen und definiert die Prämissen für die Zusammenarbeit. Sollen allen Leistungen durch einen oder wenige Systemdienstleister pro Standort oder standortübergreifend erbracht werden oder soll eine externe Leistungsvergabe eher kleinteilig auf Gewerkeebene erfolgen? Wollen wir langfristige externe strategische Entwicklungspartnerschaften wie in der Produktion aufbauen und wenn ja, mit welchen Inhalten oder wollen wir grundsätzlich in regelmäßigen Abständen Dienst-

leister ‚wechseln‘? Arbeiten wir überwiegend mit Leistungspauschalen oder Einzelabrufen? Mit welchen und wie vielen KPI steuern und vergüten wir unsere externen Dienstleister?

Bad-Practice-Praxisbeispiel ‚Unzureichende Steuerung und Ertüchtigung eines externen Dienstleisters‘:

Im Zuge der externen Vergabe von Facility-Management-Leistungen wurden die internen Kapazitäten zur Steuerung und Kontrolle der Leistungserbringung deutlich reduziert. Während der Vertragslaufzeit sank die Zufriedenheit der Nutzer mit dem Dienstleister kontinuierlich. Eine Prüfung zeigte, dass durch den Dienstleister rund 30% der vereinbarten Dienstleistungen nicht oder nur in reduziertem Umfang erbracht wurden. Dies konnte erst durch den Neuaufbau einer internen Steuerungseinheit und die fortlaufende Ertüchtigung und Kontrolle des Dienstleister behoben und die Zufriedenheit der Nutzer maßgeblich gesteigert werden.

[Unternehmen: Transport- und Logistikkonzern]

Sollen größere Leistungsumfänge auf externe Dienstleister übertragen werden, empfiehlt sich die Prüfung des Aufbaus von Entwicklungspartnerschaften mit dem Ziel, Innovationskraft und Know-how externer Dienstleister langfristig zu nutzen. Ausgangspunkt ist hierfür eine detaillierte Zieldefinition für die Partnerschaft – die bis auf Teilziele heruntergebrochen wird – sowie eine erste Bewertung der potenziellen Partner anhand ihrer Fähigkeiten und Kompetenzen. Die Umsetzung erfolgt anschließend analog zum Vorgehen bei Teilelieferanten: Ziele, Anforderungen, Migrationsprozess und -zeitraum sowie der zu realisierende Produktivitätsfortschritt werden durch den Dienstleister allein oder in Zusammenarbeit mit dem Standort erarbeitet. Im Ergebnis entsteht eine stärkere Abhängigkeit zu einem externen Dienstleister, die jedoch durch eine verbesserte Steuerungsfähigkeit und höhere Anreize zur gemeinsamen Umsetzung von Verbesserungen und Innovationen kompensiert wird.

Die Entwicklungspartnerschaft mit qualifizierten Dienstleistern ist das Zukunftsmodell für nachhaltiges und wettbewerbsfähiges Standortmanagement

Good-Practice-Praxisbeispiel ‚Koppelung der Dienstleistervergütung an den Output des Kernprozesses‘:

In einem Werk ist die Vergütung des technischen Dienstleisters an die Anzahl der produzierten Stückzahl, die den Qualitätsvorgaben entspricht, gekoppelt. Daraus resultiert für den Dienstleister ein starker Anreiz sämtliche, den Kernprozess unterstützenden Prozesse zu überwachen sowie fortlaufend Problemlösungen und Verbesserungsvorschläge zu entwickeln.

[Unternehmen: Industrial Services, Maschinenbau]

5. Kostenstrukturen – Welche Zielkosten benötigen wir?

Schlussendlich kann im Rahmen der Zielbilderstellung die Frage beantwortet werden, welche Zielkosten im indirekten Bereich notwendig sind, um einen messbaren Beitrag zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Standorts oder Unternehmens zu erzielen. Grundlage hierfür ist zunächst – idealerweise standortübergreifend – Transparenz und Vergleichbarkeit über die bedeutendsten Kosten des Leistungsmodells.

Anschließend liefert die Festlegung der Zielkostenstruktur bzw. der Zielkosten des Site Managements den Rahmen für die konkrete Planung und Realisierung von Verbesserungsmaßnahmen. Dafür werden die bestehenden eigenen Kostenstrukturen kritisch hinterfragt und den erarbeiteten Hebeln zur Kostenreduzierung gegenübergestellt.

Das Zielbild – Beispiel

Das idealtypische Zielbild und die allgemein gültige optimale Wertschöpfungstiefe existieren nicht. Ein solches ‚Optimum‘ würde auch den teilweise grundlegend unterschiedlichen Zielsetzungen und Anforderungen zwischen Unternehmen, ja selbst einzelnen Geschäftsbereichen nicht gerecht werden. Vielmehr muss das Zielbild immer aus den konkreten Rahmenbedingungen, spezifischen Anforderungen und insbesondere

den strategischen Zielsetzungen des Unternehmens und der Kunden des Site Managements individuell abgeleitet und – wie jede Strategie – in regelmäßigen Abständen überprüft und bei Bedarf angepasst werden. Daher ist der folgende Auszug aus einem entsprechenden Zielbild aus der Automobilindustrie zunächst eine mögliche Ausgestaltung.

Zielzustand je Handlungsfeld – Auszug



Abb. 2: Beispiel-Zielbild für das Site Management in der Automobilindustrie

Vorbild Kernprozess – höchste Zeit im indirekten Bereich aufzuholen

Durch eine ganzheitliche Betrachtung der Produktion, der eindeutigen Festlegung von Kern- und Nicht-Kerngeschäft, übergreifenden Steuerungsmodellen und KPI für Eigenleistungen und Lieferanten sowie klare strategische Zielsetzungen und Rahmenbedingungen wurden Produktivität gesteigert und Wettbewerbsvorteile gesichert oder weiter ausgebaut. Die umfangreichen Aktivitäten haben jedoch auch dazu geführt, dass weitere Verbesserungen im Kernprozess nur noch in zunehmend kleineren Schritten und immer teurer ‚erkauff‘ werden müssen. Die Erreichung von Potenzialen im zweistelligen Prozentbereich ist hier nahezu ausschließlich über hohe Investitionen oder umfangreichen Personalabbau erreichbar. Ganz anders im Site Management. Die oft historisch gewachsenen Organisationen mit lokaler Fokussierung und kleinteiligen Lieferantenstrukturen bergen Potenziale, die so in der Produktion nicht mehr zu finden sind. Zudem ist der Aufwand zu deren Hebung signifikant geringer. So zeigen aktuelle Beispiele, dass alleine aus einer Bündelung von Fremdleistungsvergaben Kostensenkungen von bis zu 15% resultieren können, ohne dass ein einziger Mitarbeiter dafür abgebaut werden muss. Höchste Zeit also, das was in der Produktion heute bereits Tagesgeschäft ist, auch auf das Site Management zu übertragen. Die Ausarbeitung des strategischen Zielbilds ist hierzu der erste und entscheidende Schritt.

Dr. Jörg-Peter Naumann Gesellschaft für Unternehmensberatung mbH

Theaterstrasse 3

30159 Hannover

Tel.: 0511 5389369

Fax: 0511 5389380

E-Mail: info@jpnaumann.de

Internet: www.jpnaumann.de

Die Dr. Jörg-Peter Naumann Gesellschaft für Unternehmensberatung mbH ist die führende Top-Management-Beratung für Standortmanagement und Standortproduktivität. Gemeinsam mit unseren Kunden erarbeiten wir innovative Lösungen und setzen Veränderungsprojekte mit hoher Akzeptanz um. Wichtige Mandate werden für Unternehmen mit großen Produktionsstandorten wie auch andere Infrastrukturbetreiber bearbeitet. Autor: Denny Schwanebeck ist Senior Projektmanager bei der Dr. Jörg-Peter Naumann Gesellschaft für Unternehmensberatung mbH.