

# DANIEL HUBER

---

Neumatt 23 ◆ 77704 Oberkirch ◆ Tel.: +49 172 6202 648 ◆  
[daniel.huber@hefe-consulting.de](mailto:daniel.huber@hefe-consulting.de) ◆ [www.hefe.consulting](http://www.hefe.consulting)

## MANAGEMENT PROFIL



**Geschäftsführer und  
Ingenieur mit Fokus auf  
strategische Neuausrichtung  
und operative Führung von  
Unternehmen und Projekten**

Daniel Huber unterstützt Unternehmen der Energie-, Industrie- und Automobilzulieferbranche als Berater und Interim Manager bei der erfolgreichen Umsetzung ihrer strategischen Neuausrichtung.

Er entwickelt und implementiert maßgeschneiderte Strategien in den Bereichen Wachstum, Change-Management, Vertriebsoptimierung, Technologiemanagement sowie Restrukturierung und Produktionsverlagerung. Dabei legt er Wert auf Ergebnisorientierung und kulturelle Sensibilität.

In den letzten 5 Jahren war er interimistischer Leiter der Geschäftsfelder „Erneuerbare Energiedienstleistungen“ und „Wärme“ bei einem Energieversorger und Interims-Geschäftsführer bei einem Verteilnetzbetreiber. Zuvor restrukturierte er ein mittelständisches Unternehmen und verantwortete dessen Verschmelzung mit einer Schwestergesellschaft. Zu seinen Aufgaben gehörten Markt- und Wettbewerbsanalysen, Produktionsverlagerung, IT- und CRM-Migration, Impairment-Analyse und der Verkauf eines Unternehmensteils.

Frühere Aufgaben umfassten die Geschäftsführung und operative Leitung diverser Unternehmen, Produktionsverlagerungen nach China, Indien, Tschechien und Brasilien sowie die Restrukturierung internationaler Gesellschaften. Er optimierte Vertriebsprozesse und implementierte CRM-Systeme. Im technologischen Umfeld führte er Technologieorganisationen, implementierte agile Methoden und begleitete Produktentwicklungen mit Fokus auf Automatisierung und Künstliche Intelligenz. Zudem verantwortete er die Umsetzung von Großprojekten im Anlagengeschäft.

## CURRICULUM VITAE

**Mai 2022 - heute**

### **Huber – Experience for Enterprises (HEFE)**

Business Consulting/Interim Management

- Strategische Neuausrichtung | Operative Führung:  
Wachstumsinitiativen, Change-Management, Restrukturierung, Verlagerung
- Sales Excellence: Vertriebsoptimierung und -digitalisierung (CRM)
- Technologiemanagement: Automatisierung und Künstliche Intelligenz (KI)

09/25 – 01/26

### **Internes Projekt Standortverlagerung**

Immobilientransaktionen und Standortwechsel in die Black Forest Power Region (Ortenaukreis, Baden-Württemberg)

04/25 – 08/25

### **Interim Leiter Geschäftsfeld erneuerbare Energiedienstleistungen, Thüga Energie GmbH**

Die Thüga Energie GmbH ist ein regionales Energieversorgungsunternehmen mit Sitz in Singen, Schifferstadt, Rülzheim und Bad Waldsee und ist eine Tochtergesellschaft der Thüga Aktiengesellschaft. Thüga Energie versorgt über 100.000 Haushalten mit Strom, Erdgas und Wärme. Dazu kommen Angebote rund um Photovoltaik, E-Mobilität und Energieberatung.

#### Ausgangssituation

- Der bisherige Bereichsleiter für erneuerbare Energiedienstleistungen (eEDL) hat das Unternehmen verlassen. In Zusammenarbeit mit der Unternehmensberatung Horváth wird eine neue Strategie erarbeitet, um den Bereich zukunftsfähig und erfolgreich aufzustellen
- 

#### Aufgaben und Verantwortlichkeiten

- Interimistische Führung des Bereichs eEDL bis zur Neuausrichtung
- Gezielte Mitarbeiterentwicklung, insbesondere intensives Coaching des Produktmanagers
- Konzeption einer Geschäftsfeldstrategie gemeinsam mit Horváth und dem Produktmanager
- Identifikation und Auswahl potenzieller Dienstleister inkl. Vertragsverhandlungen
- Definition und Spezifikation eines CRM-Systems, abgestimmt auf die Anforderungen des Bereichs eEDL
- Koordinierte Übergabe der Strategie zur Validierung und Implementierung in den entsprechenden Fachbereichen
- 

#### Ergebnisse und Mehrwert

- Kontinuierliche und stabile Führung des Bereichs während der Übergangsphase
- Nachhaltige Weiterentwicklung des Produktmanagers
- Marktfähige, umsetzbare Strategie, die unmittelbar umgesetzt werden kann
- Einsatzbereite Dienstleister, die eine schnelle operative Entlastung ermöglichen

10/24 – 04/25

**Interim Leiter Geschäftsfeld Wärme, Erzeugung & Betrieb,  
Thüga Energie GmbH**

Ausgangssituation

- Der bisherige Bereichsleiter Wärme hat das Unternehmen verlassen. Parallel wurde gemeinsam mit der Unternehmensberatung Horváth eine neue Strategie erarbeitet, deren Validierung, Konkretisierung und Umsetzung nun ansteht.

Aufgaben und Verantwortlichkeiten

- Interimistische Leitung des Bereichs Wärme bis zur Besetzung und Einarbeitung eines neuen Bereichsleiters
- Validierung, Feinkonzeption und Implementierung der von Horváth erarbeiteten Strategie
- Sicherstellung des Betriebs von Heizzentralen und Wärmenetzen in den Vertriebsregionen der Thüga Energie sowie einer Biogasaufbereitungsanlage
- Projektentwicklung für neue Wärmenetze und Energiezentralen
- Instandhaltungs- und Erneuerungsplanung der Energiezentralen und der Biogasaufbereitungsanlage
- Transformationsplanung der Gas-Blockheizkraftwerke in Richtung erneuerbare Energien (Biomasse, Wärmepumpe, Photovoltaik)
- Marketing und Vertriebsplanung inkl. Wärmepreisermittlung
- GuV-Analyse und Optimierung der Wirtschaftlichkeit der Wärmenetze
- Kundenbetreuung inkl. Lösungsfindung bei technischen und vertraglichen Anliegen
- Strukturierte Übergabe der Aufgaben und des Bereichs an die neue Leitung

Ergebnisse und Mehrwert

- Spürbare Steigerung der Mitarbeiterführung und Mitarbeitermotivation
- Transparente Kommunikation und Aktualisierung der Wärmepreise
- Erhöhte Kundenzufriedenheit durch lösungsorientiertes Vorgehen
- Effiziente Klärung technischer Themen in den Heizzentralen
- Transparenz bzgl. GuV Situation in den verschiedenen Wärmenetzen
- Reibungsloser Übergang der Leitung durch strukturierte Übergabe

11/23 – 06/24

**Interim Geschäftsführer des technischen Ressorts der  
badenovaNetze GmbH**

Die badenovaNetze GmbH (480 Mio. Euro Umsatz, 780 MA) ist ein Tochterunternehmen des regionalen Energieversorgers badenova und der zuständige Netzbetreiber des Stromnetzes, Erdgasnetzes und Wassernetzes.

Situation:

- Die Energiewende und die Vorgaben zur Klimaneutralität bringen starke Veränderungen mit sich, die zu diversen strategischen Initiativen führen, welche neben dem operativen Geschäft umgesetzt werden müssen.
- Der Interim Geschäftsführer vertritt die Stelleninhaberin während ihrer Elternzeit.

Aufgabe/Umsetzung:

- Geschäftsführung der GmbH mit zwei weiteren Geschäftsführern
- Operative Führung des technischen Bereichs, z.B.  
Störungsbehebung, Instandsetzung, Investitionen ins Strom-, Gas- und Wassernetz
- Definition, Implementierung und Steuerung von verschiedenen strategischen Initiativen wie beispielsweise
  - Masterplan Klimaneutralität
  - Zielnetzplanung
  - Vision Stromnetz 2045, Gas 2030, Wasser 2030
  - Leitsystem/Lastmanagement der Zukunft
  - Work Force Management Neu Denken
- Strategie-Implementierung mittels OKR-Methode (Objectives Key Results)
- Organisatorische Weiterentwicklung des Ressorts, inkl. massivem Stellenaufbau
- Mitarbeit bei der Entwicklung des badenova Führungsrahmens für klassische und agile Organisationsformen

Ergebnis:

- Umsetzung aller anstehender Geschäftsführungsthemen
- Reibungsloser operativer Betrieb inkl. Lösung von Eskalationsthemen
- Implementierung aller definierten Strategieprojekten
- Konsequente Anwendung und Evaluierung der OKR-Methode
- Einführung des geteilten Führungsmodell im Wasser Asset Management Team
- Coaching von mehreren Bereichsleitern
- Einstellung von neuen Mitarbeitenden im mittleren zweistelligen Bereich
- Erstellung und Freigabe des „Meisterstücks“ des badenova Führungsrahmens

10/22 – 07/23

**Geschäftsführer ad interim für Kurth Electronic GmbH  
(Metrawatt International)**

Kurth Electronic liefert Mess- und Prüfmittel für die Telekommunikationsindustrie (2,5 Mio. Euro Umsatz, 20 Mitarbeitende)

Situation:

- Kurth Electronic (KE) wurde 2016 von Metrawatt übernommen mit dem Ziel die Metrawatt Produkte mit der KE-Technologie zu erweitern. Dieses Ziel wurde aus organisatorischen und personellen Gründen nicht erreicht. Die Marktveränderungen von Kupfer- und Glasfasertechnologie führte zu Rückgang von Stückzahlen und Umsätzen sowie letztlich zu Verlusten.

Aufgabe:

- Geschäftsführung der Gesellschaft während der Übergangsphase vom bisherigen Geschäftsführer bis zur Nachfolgelösung
- Durchführung des Jahresabschlusses 2022 sowie Umsetzung der Budget- und Geschäftsplanung
- Leitung und Steuerung des Vertriebs, Betreuung der strategischen Kunden und Ausbau der Kundenbasis
- Entwicklung einer Strategie für die Zukunft des Geschäftes und deren Umsetzung

Umsetzung:

- Operative Geschäftsführung inkl. Key Account Management
- Analyse der aktuellen Situation bzgl. GuV, Bilanz, Vertrieb, Produktkalkulation, R&D Ergebnisse, Markt- und Wettbewerbersituation
- Erstellung verschiedener Strategischer Optionen für die Metrawatt Int. Geschäftsführung inkl. Vorschlag der erfolgversprechendsten Option
- Umsetzung der Strategie gemäß Entscheidung

Ergebnis:

- Impairment Analyse inkl. notwendige Abschreibungen
- Produktionsverlagerung von Eningen u.A. nach Nürnberg
- Verkauf von Unternehmensteilen als Asset-Deal
- Integration der GmbH in die Schwestergesellschaft
- IT- und CRM-Transition
- Trennung von Mitarbeitenden
- Standortschließung

06/22 – 09/22

**Interim Leiter Technologie – Metall + Plastic GmbH (Optima Pharma), Anlagenbau, pharmazeutische Industrie**

Metall + Plastic liefert Isolatoren zur Decontamination von Füllanlagen für Pharmazeutische Unternehmen.

Situation:

- Aufgrund des starken Wachstums (von 20 Mio. Euro Umsatz im Jahr 2019 auf ca. 80 Mio. Euro in 2022) konnten die Projekte nicht mehr zeitgerecht und in akzeptabler Qualität abgewickelt werden.

Aufgabe:

- Verbessern der Prozesse innerhalb der Technologieorganisation (F&E, Engineering, Produktion und Materialwirtschaft) mit Schwerpunkt Automatisierung (Rockwell/Siemens)

Umsetzung:

- Einführung von Teamstrukturen und Auswahl geeigneter Teamleiter
- Durchführung eines täglichen Intercompany-Shopfloor-Meetings
- Jour Fix mit Gruppen- und Teamleiter
- Einführung von Schnittstellenmeetings zur besseren Absprache zwischen den Fachbereichen sowie von War-Room-Meetings, um Optimierungspotential für die Projekte mit Verzug zu identifizieren
- Verbesserung der Einsatzplanung, z.B. durch Einsatz eines Projektmanagement-Tools und zentraler Terminkoordination gestartet

Ergebnis:

- Weichenstellung für verbesserte Projektabwicklungen wurden durchgeführt: So wurde ein interner Kandidat zur permanenten Besetzung der Leiter Technologie Stelle gefunden und auf diese Position vorbereitet.
- Erarbeitung eines Konzepts, um die oberste Führungsebene verstärkt in die Leitung des Unternehmens einzubinden.

**Feb/2021 – Apr/2022**

**William Prym Holding GmbH**

1530 gegründet ist Prym eines der ältesten industriellen Familienunternehmen Deutschlands. An der Spitze der Unternehmensgruppe (380 Mio. Euro Umsatz, 3.200 Mitarbeitende) steht die William Prym Holding, darunter agieren vier am Markt unabhängige Divisionen.

Die Division Inovan ist der Industriebereich von Prym und steht für technische Beratung, Entwicklung und wirtschaftliche Fertigung komplexer elektromechanischer Kontaktteile und Komponenten für die Automobil- und Elektroindustrie.

***Divisionsleiter Inovan***

***Geschäftsführer William Prym Holding GmbH, Member of the Executive Board***

- Geschäftsführung der Holding mit ca. 3200 Mitarbeitenden und einen Jahresumsatz von 380 Mio. Euro an 30 Standorten.
- Operative und strategische Führung der Division Inovan (150 Mio. Euro Umsatz, 700 Mitarbeitende) im Einklang mit den vereinbarten Kennzahlen.

***Strategische Neuausrichtung***

**Situation:**

- Fünf Strategien wurden von verschiedenen Beraterfirmen in den vergangenen Jahren erstellt, jedoch keine davon konsequent umgesetzt.

**Aufgabe:**

- Analyse und Anpassung der existierenden Strategien und konsequentes Umsetzen der Aktionen.

**Umsetzung:**

- Meine Analyse der Situation ergab, dass die verschiedenen Strategien sehr ähnliche Ergebnisse zeigten - allerdings wurden viel zu viele Aktionen definiert, von denen kaum Initiativen umgesetzt wurden. Das lag unter anderem daran, dass nicht genügend Mitarbeitende zu Verfügung standen, um die zahlreichen Aktionen umzusetzen. Als Projektleiter fungierten die Bereichsleiter, die in den Reviews stets zeigten, dass die Projekte „on-track“ sind. Als erste Aktion musste ich daher die Projektleiter austauschen, und zwar in dem ich die Personen als Projektleiter festlegte, die auch tatsächlich die Arbeit machten. Gemeinsam mit den neuen Projektleitern habe ich einen „Deep Dive“ der verschiedenen Strategieprojekte durchgeführt. Dabei hat sich bei einigen Projekten herausgestellt, dass die Annahmen der Beraterfirmen zu ungenau waren. Das fand bei den Stundensätzen an und ging bis zu den Deckungsbeiträgen. Einige Strategieprojekte habe ich gestoppt, andere überarbeitet und einen weiteren Teil direkt umgesetzt. Dabei habe ich die Anzahl der Initiativen auf das Machbare reduziert.
- Ein wesentliches Strategieprojekt war der Aufbau einer Produktion in Tschechien und der dazugehörige Transfer von Maschinen und Produkten. In diesem Projekt hat die tschechische Organisation nicht „gezogen“ und die deutsche Organisation nicht „gedrückt“ und somit ist wenig passiert.
- Wie oft lag es an den handelnden Personen, die ich entweder ausgetauscht habe oder motivieren konnte, den Transfer umzusetzen. Die Planung der zu transferierenden Maschinen

habe ich geändert, da in der ursprünglichen Planung Maschinen transferiert werden sollten, die wenig Personaleinsatz benötigen und somit ein Transfer kein Kostenvorteil mit sich bringt. Viel mehr lag das Problem an der fehlenden Auslastung der Maschinen und somit habe ich eine Vertriebsinitiative neu gestartet, um diese Maschinen besser auszulasten.

Ergebnis:

- Die strategischen Initiativen wurden auf das Machbare reduziert und umgesetzt. Der Produktionsstandort in Tschechien ging vollständig in Betrieb. Wesentlich für den Erfolg der Umsetzung waren meine regelmäßigen Reviews mit den Projektteams, die tatsächlich die Projekte bearbeiteten.

**Auswahl eines CRM-Systems**

Situation:

- Die verschiedenen Divisionen der Firmengruppe hatten entweder veraltete oder gar kein Customer-Relationship-Management (CRM) Systeme im Einsatz.

Aufgabe:

- Auswahl eines CRM-System, das für die ganze Gruppe geeignet ist, zuerst jedoch bei Inovan eingeführt wird.

Umsetzung:

- Erstellen einer Anforderungsliste mit Input von allen Divisionen, den verschiedenen Funktionen, die das CRM nutzen werden sowie der IT-Abteilung. Auswahl einer externen Beratungsfirma zwecks Unterstützung bei der CRM-Evaluierung. Nach Long- und Shortlist standen zwei CRM-Systeme zur finalen Entscheidung an – SAP Sales Cloud und Salesforce. Obwohl Salesforce aus meiner Sicht, das bessere CRM-System ist, habe ich die Entscheidung in Richtung SAP geführt, dass SAP für das gesamte Unternehmen das geeigneter CRM-System war (bereits Erfahrung in einigen Divisionen, SAP ERP im Einsatz, etc.)

Ergebnis:

- Für die Firmengruppe wurde das geeignetste CRM-System –SAP CX- ausgewählt.

**Weitere Aktionen**

- Übernahme von Inovan nach einer schwierigen Restrukturierung. Trotz Standorten in Deutschland, Tschechien, Mexiko und China war Inovan sehr stark von einem Standort in Deutschland abhängig. Deutliche Verbesserung in der Zusammenarbeit durch Einführen einer neuen globalen Organisation mit globalen Verantwortlichen.
- Das Implementieren eines Change-Management Prozesses mit externer Unterstützung erhöhte deutlich die Kundenzufriedenheit.
- Durch die direkte Führung der globalen Vertriebsorganisation mit persönlichem Fokus auf den Vertriebsprozess und Key-Accounts konnten neue Kunden im Automotive und Non-Automotive Bereich gewonnen werden.

**Sep/2017 – Feb/2021**

**Schuler Group, Göppingen**

Schuler bietet kundenspezifische Spitzentechnologie in allen Bereichen der Umformtechnik – von der vernetzten Presse bis hin zur Presswerksplanung. Zum Produktpotfolio gehören neben Pressen auch Automations- und Software-Lösungen, Werkzeuge, Prozess-Know-how und Service für die gesamte metallverarbeitende Industrie.

Die Schuler Gruppe ist mit einem Umsatz von ca. 1,1 Mrd. Euro und 6.200 Mitarbeitern an Produktionsstandorten in Europa, China und Amerika sowie Servicegesellschaften in über 40 Ländern vertreten. Das Unternehmen gehört zur österreichischen ANDRITZ-Gruppe.

***Divisionsleiter Hydraulik  
Geschäftsführer Schuler Pressen GmbH***

- Leitung der globalen Division Hydraulik (Standorte: Brasilien, USA, Deutschland, China; 150 Mio. Euro Umsatz; ca. 500 Mitarbeitende); Geschäftsführer der Schuler Pressen GmbH (ca. 660 Mio. Euro Umsatz, 2850 Mitarbeitende).
- Die Division war im Anlagenbau von hydraulischen Pressen/Systemen für OEM (Automobilindustrie) und Non-OEM Industrien (z.B. Eisenbahn, Abwasser, Installation) tätig

***Umsetzung von Großprojekten***

**Situation:**

- In 2017 war die Automobilindustrie in der seit ca. 8 Jahren andauernden Boomphase. Die Ergebnisse der Schuler Gruppe, die zum Großteil in die Automobilindustrie liefert, waren hervorragend.

**Aufgabe:**

- Zwei Großprojekte in Kasachstan und der Türkei mussten gleichzeitig in Betrieb genommen werden. Beide waren aus verschiedenen Gründen bereits stark verspätet, benötigten die gleichen Ressourcen und zusätzlich mussten neue Projektleiter gefunden werden.

**Umsetzung:**

- Bei der Auswahl der Projektleiter kam wieder einmal die Erfahrung zum Tragen, dass „die Chemie stimmen muss“. So habe ich mich in einem Projekt für einen Projektleiter entschieden, gegen den sich mein Vorgänger sehr deutlich ausgesprochen hat. Nach Abwägen der für und wider habe ich mich trotzdem für ihn entschieden, was im Nachhinein die richtige Entscheidung war und vom Kunden sehr geschätzt wurde.
- Die Zuordnung der vorhandenen Ressourcen war die größte Herausforderung. Insbesondere in meinen Verhandlungen mit den Unterlieferanten war das immer ein sehr schwieriges Thema, das wir jedoch durch Kompromisse zufriedenstellend lösen konnten. Eine notwendige Entscheidung war die vollständige Priorisierung auf eines der Projekte, in dem die offizielle Eröffnung am „Tag der Industrie“ anstand, an der der Präsident des Landes teilnahm. Unsere Mitarbeiter zu motivieren den sehr ambitionierten Termin zu erreichen, „lediglich“ für ein politisches Ereignis, war herausfordernd aber ist mir gelungen. Die Eröffnung war ein voller Erfolg und führt heute noch zu weiteren Aufträgen mit dem Kunden.

- Auch die kulturellen Unterschiede zwischen Deutschland und der Türkei und Deutschland und Kasachstan/Russland sind nicht zu unterschätzen. Hier half es Inbetriebnehmer einzusetzen, die ursprünglich aus diesen Ländern kamen und somit die Sprache beherrschten und die Kultur kannten. In meinen monatlichen Projektbesprechungen mit den Geschäftsführern der Kunden mussten immer die kulturellen Unterschiede, z.B. wie spreche ich ein Problem an, beachtet werden. Dies ist mir gelungen und so konnte ich mit einem Geschäftsführer sogar ein freundschaftliches Verhältnis aufbauen.

Ergebnis:

- Beide Projekte wurden sehr erfolgreich bis kurz vor der finalen Inbetriebnahme durchgeführt. Dann kam die Covid 19 Pandemie und hat einen weiteren Verzug der Projektabwicklung mit sich gebracht.
- Durch die erfolgreiche Abwicklung dieser Projekte wurde unser Ruf im Markt deutlich verbessert und wir konnten ein weiteres Eisenbahnräderprojekt in Russland gewinnen.

***Produktverlagerung China***

Situation:

- Der Markt in China wurde immer schwieriger. Die lokalen chinesischen Wettbewerber haben technisch aufgeholt und sind preislich deutlich günstiger als westliche Lieferanten. Gleichzeitig hat die chinesische Regierung die Vorgabe gemacht, verstärkt lokal zu kaufen. Dadurch konnten wir kaum noch eine Presse aus Deutschland heraus verkaufen.

Aufgabe

- Entwicklung und Bau einer kostengünstigen Presse für den lokalen chinesischen Markt

Umsetzung:

- Zwei Herausforderungen galt es zu Beginn zu lösen. Die deutsche Organisation musste überzeugt werden, dass das notwendig und machbar ist und die chinesische Organisation musste in die Lage gebracht werden das umzusetzen. Die Überzeugung der deutschen Organisation gelang dadurch, dass ich zeigen konnte, dass ich in der Vergangenheit schon erfolgreich in China entwickelt und produziert habe. Weiterhin konnte ich ein paar Schlüsselpersonen gewinnen, die das Projekt mit voller Überzeugung unterstützt haben.
- Auf der chinesischen Seite mussten die kompetenten Mitarbeiter gefunden werden. Hier konnte ich zusammen mit der lokalen Geschäftsführung einen sehr guten Entwicklungsleiter und Vertriebsleiter gewinnen. Das lokale chinesische Management ist sehr wichtig, da sie die restlichen Projektmitarbeitenden finden und einstellen müssen.
- Die nächste Herausforderung war die chinesischen Kollegen und Kolleginnen zu motivieren eine Umformpresse zu entwickeln die nicht den High-Tech Pressen aus Deutschland entspricht, sondern „lediglich“ die Anforderungen der chinesischen Kunden erfüllt. Nachdem diese Hürden gemeistert waren, ging es nur noch um eine "normale" Projektabwicklung mit regelmäßigen Projektreviews, die meistens remote stattfanden.

Ergebnis:

- Es wurde eine Presse entwickelt und gebaut, die 40 % günstiger war als das Ausgangsprodukt aus Deutschland. Die Markteinführung ist gelungen und weitere Pressen werden lokal für den chinesischen Markt entwickelt. Der gleiche Ansatz wurde anschließend für Pressen für den amerikanischen Markt mit der Einheit in Brasilien umgesetzt.

***Restrukturierung***

Situation:

- Nach 10 Jahren Boomphase begann 2018 die Automobilkrise, die im Jahr 2019 durch die Covid-19 Pandemie noch verstärkt wurde. Meine Division wurde dadurch so stark getroffen, dass wir keinen Auftragseingang mehr hatten und Mitarbeitende teilweise über ein Jahr in Kurzarbeit mussten.
- Hinzu kam, dass mit einem Umsatz von 150 Mio. Euro jährlich in den Budgetmeetings mit der Muttergesellschaft diskutiert wurde, ob es sich lohnt eine eigenständige Division zu sein, insbesondere da einige Produkte durch neue Technologien bereits substituiert

Aufgabe

- Restrukturierung der Division und Standortschließung

Umsetzung:

- Vier Optionen hatte ich erarbeitet. Weiterführen der Division auf niedrigerem Umsatzniveau, Neuverteilung der Aufgaben von zwei Divisionen, Komplettschließung oder Restrukturierung und Integration einer arbeitsfähigen Restorganisation in eine andere Division. Die erste Option war nicht tragbar, da mit dem Overhead der Division und geringerem Umsatz kein nachhaltig positives Ergebnis erzielbar gewesen wäre. Die zweite Option hatten wir verworfen da der Umsatz des gesamten Unternehmens stark zurückgegangen war und somit die Reduktion um eine Division vorteilhaft war. Bevorzugte Option war die Restrukturierung und Integration in eine andere Division, da dadurch das verbleibende Geschäft weiterbearbeitet werden kann.
- Um die Kosten zu reduzieren habe ich bei diesem Modell die Standortschließung mit eingeplant, da die neue Größe der Einheit keinen eigenständigen Standort rechtfertigte und am Standort der anderen Division Platz genug zur Aufnahme der Mitarbeitenden vorhanden war. Die Herausforderung bei diesem Szenario war die Schlüsselpersonen zu behalten. Dies konnten wir in den Verhandlungen mit dem Betriebsrat deutlich machen und der Betriebsrat hat nach langen Verhandlungen einer sogenannten Namensliste zugestimmt, durch die es möglich war, die Personen zu definieren, die das Unternehmen verlassen müssen bzw. im Unternehmen bleiben können. Das Erstellen solch einer Namensliste ist immer ein Kompromiss. Es ist mir jedoch gelungen mit dem Betriebsrat zusammen die Liste zu erstellen und somit eine funktionsfähige Organisation zu erhalten. Danach haben wir den Interessenausgleich und den Sozialplan verhandelt und die Restrukturierung und Standortschließung umgesetzt.

Ergebnis:

- Durch die Namensliste ist es gelungen eine funktionsfähige Organisation zu erhalten, die das Geschäft aus Business Unit in einer neuen Division weiterführen kann.

**Weitere Aktionen**

- Die direkte Führung der globalen Vertriebsorganisation mit persönlichem Fokus auf Key-Accounts führte zu neuen Märkten im Non-OEM Bereich und zu weiteren Großprojekten (z.B. in Russland).
- Mit klaren regionalen Verantwortlichkeiten (local for local) z.B. in China und USA konnte der Umsatz in diesen Ländern und die Kundenzufriedenheit deutlich gesteigert werden.
- Durch Produktkostenreduktion um 40 % wurden die Pressen wettbewerbsfähiger - insbesondere im preissensitiven Segment.
- Das Hydroforming Presswerk in USA bediente sehr erfolgreich die Nische der Innenhochdruckumformung u.a. für die Elektromobilität.
- Die Industrie 4.0 Anwendungen „Process Monitoring System“, „Track & Trace“ und „Visual Die Protection“ wurden gemeinsam mit der zentralen Entwicklung entwickelt und pilotiert. „Deep Learning“ wurde für die Eisenbahnradproduktion angewendet.

**Okt/2016 – Aug/2017**

**Viessmann, Division Industriesysteme, Allendorf**

Die Viessmann Gruppe ist einer der international führenden Hersteller von Heiz-, Industrie- und Kühlsystemen. Das 1917 gegründete Familienunternehmen beschäftigt 11.600 Mitarbeiter, der Gruppenumsatz beträgt 2,2 Milliarden Euro. Viessmann Industriesysteme bietet umfassende Systemlösungen, die eine wirtschaftliche Versorgung mit Dampf bis 120 Tonnen pro Stunde, Wärme bis 120 MW, Kälte bis 2 MW und Strom bis 50 MW gewährleisten.

***Chief Sales and Service Officer (CSO)  
Geschäftsführer Viessmann Industrial Service GmbH***

***Einführen von Salesforce CRM***

Situation:

- Die Division Industriesysteme (Umsatz:160 Mio. Euro, 270 Mitarbeitende) bestand aus verschiedenen zugekauften Firmen, die völlig autark agierten. Die Vertriebsprozesse waren komplett unterschiedlich bzw. nicht vorhanden.

Aufgabe:

- Optimierung der Vertriebsprozesse,
- Einführung der Customer-Relationship-Management Software Salesforce

Umsetzung:

- Festlegen der Vertriebsansprechpartner pro Unternehmenseinheit und Klärung der Vertriebsprozesse. Für das gesamte Unternehmen wurde Salesforce als geeignetes CRM-System ausgewählt.
- Auswahl einer geeigneten CRM-Implementierungsfirma aufgrund des gewünschten agilen SCRUM Implementierungsprozesses.

- Erstellen des sogenannten Product-Backlogs durch Input von allen Vertriebseinheiten.
- Wöchentliche Meetings mit dem Implementierungsteam, in dem wir die Product Backlog items festgelegt haben, die im kommenden Sprint implementiert wurden. Wöchentliche Fortschrittskontrolle und monatliche Präsentation des Fortschritts beim Firmeneigentümer und dem Executive Board. Schrittweises
- Ausrollen des CRM-Systems an die verschiedenen Vertriebseinheiten.

Ergebnis:

- Sehr gut nutzbares CRM-System, das den Anforderungen der Division entspricht und den neuen, gemeinsamen Vertriebsprozess abbildet.

**Weitere Aktionen**

- Restrukturierung der größten Verlustbringer (Schweiz und Deutschland).

**Mär/2016-Sep/2016**

**Berater für Globalisierung und Digitalisierung / Interim Management**

***Globalisierung der Einkaufsorganisation***

Situation

- Die **SAMSON AG** ist ein mittelständisches Unternehmen spezialisiert auf die Stellgerätetechnik, z.B. kommunikationsfähige Stellventile, zur Einbindung in alle gängigen Prozessleitsysteme. Einsatzbereiche sind u. a. Chemieanlagen, Kraftwerke, Lebensmittelherstellung und Gebäudeautomation. Das Unternehmen ist Weltmarktführer bei Regelarmaturen in der Chemischen Industrie.
- SAMSON hatte verschiedene Firmen weltweit akquiriert, es bisher jedoch nicht geschafft zwischen den Firmen Synergien zu erzeugen.

Aufgabe:

- Aufbau eines globalen Netzwerkverbunds für Sourcing & Purchasing für 15 Verbundgesellschaften.

Umsetzung:

- Start des Projektes war ein Workshop mit Teilnehmern der verschiedenen Standorte. Dadurch konnte ich sofort den direkten Kontakt zu den Geschäftsführern der Standorte aufbauen. Bei meinen anschließenden Besuchen der verschiedenen Standorte (DE, USA, ES, IT, RU, IN) analysierte ich die Situation vor Ort im Detail und nahm die Anforderungen der verschiedenen Werke auf. Gemeinsam entwickelten wir 50 Initiativen - unter anderem die Einführung einer zentralen Datenablage für die Datenerhebung - und konnten somit den globalen Bedarf des Einkaufsvolumens, z.B. für Gussteile, ermitteln. Für die Gussteile habe ich an den Verhandlungen mit dem Hauptlieferanten in Coimbatore/Indien teilgenommen.

Ergebnis:

- Etablierung eines globalen Einkaufsteams
- Datenerhebung über das globale Einkaufsvolumen
- Entwicklung einer zentralen Datenablage
- Einführung und Definition von Key Performance Indikatoren
- Auf Basis dieser Arbeit kann zukünftig der Warenstrom für die Produktionsunternehmen wirtschaftlicher gestaltet und ein beträchtliches Kostenvolumen eingespart werden

**Weitere Aktionen**

- Dozent für Automatisierungssysteme (Prozessleitsysteme, Manufacturing Execution Systeme, Produktionsplanungssysteme, Industrie 4.0) an der **Hochschule Offenburg**

**Dez/2007 – Mär/2016**

**ABB Automation GmbH, Mannheim**

Die ABB Automation GmbH und die ABB Automation Products GmbH gehören zum ABB-Konzern und bieten Produkte, Lösungen und Dienstleistungen zur Verbesserung der Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit in allen Industriebereichen an

02/11 – 03/16

**Vorsitzender der Geschäftsführung;  
Divisionsleiter Prozessautomation**

- Gewinn- und Verlustverantwortung für das ABB-Prozessautomatisierungsgeschäft in der Region Zentraleuropa (1,8 Mrd. \$ Umsatz, 4.000 Mitarbeiter)

**Strategie Entwicklung und Umsetzung**

Situation:

- Während in Asien und Nordamerika ein starkes Wachstum stattfand, war Europa in der Stagnation. Aus diesem Grund mussten wir aktiv den Markt angehen, um Wachstum zu generieren.

Aufgabe:

- Entwickeln und umsetzen einer „Europe for Europe“ Strategie

Umsetzung:

- Europa war in dieser Firma in drei Regionen aufgeteilt: Nordeuropa, Zentraleuropa und Südeuropa. Jede Division hatte regionale Divisionsleiter. Ich war für die Region Zentraleuropa für die Division Prozessautomatisierung verantwortlich. Das Strategieprojekt wurde über alle Divisionen und alle Europaregionen ausgerollt.
- Startpunkt war die Identifikation des verfügbaren Marktes, um die Faktenlage zu erfassen. Die Darstellung im Mekko Diagramm ist hierbei sehr hilfreich. Die Definition der Wachstumsoptionen ist der schwierigste Teil. Hier haben wir in verschiedenen Workshops – intern und mit Kunden – Ideen entwickelt, die im Anschluss von uns bewertet wurden. Mit den vielversprechenden Initiativen haben wir den Anspruch an unser Wachstum definiert und daraus einen Fahrplan für die Umsetzung festgelegt. Europa ist ein sehr reifer Markt, daher war ein Großteil der Initiativen im Bereich After-Sales-Service angesiedelt.

- Da wir nicht die Initiativen gleichzeitig in allen Ländern ausrollen wollten, haben wir die Umsetzung in verschiedene Wellen unterteilt. In der ersten Welle haben wir für Zentraleuropa Deutschland, Polen, Österreich und die Benelux ausgewählt. Pro Land und Initiative gab es Projektleiter, die für die Umsetzung der Initiativen verantwortlich waren. Ich habe die Umsetzung für meine Region kontinuierlich nachverfolgt und wiederum regelmäßig die Ergebnisse im Gesamtprojekt präsentiert.

**Ergebnis:**

- Durch dieses Wachstumsprojekt konnten wir der Auftragseingang für Zentraleuropa für die Prozessautomation um 144 Mio. \$ steigern.

**Weitere Aktionen**

- Ausrichten der Vertriebsorganisation und des Key Account Managements in Richtung stärkerer Kundenorientierung. Mit bereichsübergreifenden Vertriebsinitiativen wurde der Auftragseingang in Deutschland um 17 % gesteigert.
- Mit dem Turnaround der drei Messtechnik-Fertigungsstandorte in Deutschland konnte die Profitabilitätsmarge in den zweistelligen Bereich gesteigert werden.
- Akquisition und Integration von Lorentzen & Wettre in die ABB Automation GmbH und der Verkauf und Separation der ABB Full Service GmbH in einer sozialverträglichen Art und Weise.
- Definition und Pilotierung von Industrie 4.0 für die Prozessindustrie in Zusammenarbeit mit Mitbewerbern und Kunden wie z.B. BASF und Bayer erzielten erste Erfolge im Bereich „Internet of Things“.

**Aufsichtsrats- / Vorstandsmitglied bei:**

- ABB Stotz-Kontakt GmbH
- ZVEI (Zentralverband der Elektrotechnischen Industrie)
- Feldbus Organisationen (FDI Cooperation LLC, FDT Group)
- Industrie 4.0 (Plattform, ZVEI-Führungskreis)

12/07 – 01/11

**Globaler Business Unit Manager; Globaler Technologie Manager; Senior Group Vice President**

- Gewinn- und Verlustverantwortung für das weltweite ABB-Leitsystemgeschäft; 630 Mio. \$ Umsatz, 1.800 Mitarbeiter
- Weltweite Technologieverantwortung für die ABB-Leitsysteme. F&E Budget 130 Mio. \$, 700 Mitarbeiter

**Restrukturierung, Verlagerung nach Indien**

**Situation:**

- Mit Entwicklungsstandorten in den Hochkostenländern USA, Schweden und Deutschland und zig verschiedenen Automatisierungssystemen beliefen sich die Entwicklungskosten auf nahezu 50 % des Umsatzes.

**Aufgabe:**

- Restrukturierung der F&E Organisation mit dem Ziel 25 % Kosteneinsparung, Aufbau F&E in Bangalore/Indien

**Umsetzung:**

- Bevor ich mit der Umstrukturierung der F&E Organisation beginnen konnte, musste zuerst eine Migrationsstrategie erstellt werden um

die Anzahl der Automatisierung Systeme zu reduzieren. Ziel war es mittelfristig zu einem gemeinsamen, einheitlichen System zu kommen. Dies war ein sehr aufwendiger Prozess, da es gute Gründe für die verschiedenen Systeme und deren unterschiedliche Funktionsweise gab. Es ist uns jedoch gelungen eine Migrationsstrategie zu einem vereinheitlichten System zu entwickeln, das die Besonderheiten der verschiedenen Märkte berücksichtigte und eine schrittweise Migration ermöglichte.

- Mit dieser Strategie war es mir möglich ein neues Set-up für die Entwicklungsorganisation zu entwickeln. Hierbei war es elementar, dass ich die Entwicklungsleiter motivieren konnte die neue F&E Strategie mitzugehen. Dies ist mir gelungen, indem jeder Standort eine klar definierte Rolle bekommen hat und somit eine Zukunft.
- In Bangalore/Indien haben wir einen neuen F&E Organisation mit Fokus auf Software-Entwicklung und Systemtest aufgebaut. Gleichzeitig haben wir in USA, DE und SE drastisch die Mitarbeiterzahl reduziert, um die Kosten zu reduzieren. Der Schlüssel zum Erfolg für den Kompetenzaufbau in Indien lag darin, dass wir 7 Expats gewinnen konnten, die nach Bangalore gegangen sind, um das Wissen zu transferieren.

Ergebnis:

- Eine gut funktionierende, global agierende Entwicklungsorganisation für eine dezentrale Entwicklung mit 25 % niedrigeren Kosten.

**Weitere Aktionen**

- Übertreffen der Gewinnziele und Wachstum des Leitsystem-Marktanteils trotz Finanz- und Wirtschaftskrise
- Transfer der Leitsystemproduktion in Wachstumsmärkte (Singapur)
- Entwicklung und Einführung des weltweit führenden Leitsystems 800xA zur Steigerung der Kundenproduktivität
- Einführung eines agilen Software-Entwicklungsprozesses (SCRUM)

**Apr/2001 – Nov/2007**

**ABB AG, Mannheim**

Mit den beiden Kernbereichen Energie- und Automatisierungstechnik ermöglicht ABB ihren Kunden in der Energieversorgung und der Industrie, ihre Leistung zu verbessern und die Umweltbelastung zu reduzieren. Die ABB AG ist eine 100%ige Tochtergesellschaft der ABB Ltd. in Zürich, Schweiz. Der Konzern ist weltweit tätig und beschäftigt etwa 145.000 Mitarbeiter in 100 Ländern

***Globaler Service Manager; Globaler Technologie Manager;  
Group Vice President***

- Verantwortung für den strategischen Aufbau des weltweiten Life-Cycle-Servicegeschäfts der Business Unit Power Generation. 250 Mio. \$ in 30 Ländern mit 765 Mitarbeitern
- Leitung der internationalen F&E Organisation und des Produktmanagements für die Kraftwerksautomatisierung

***Strategische Neuausrichtung***

Situation:

- Das Stromerzeugungsgeschäft hatte in 30 Ländern Niederlassungen. Fokus der meisten lokalen Einheiten war allerdings das Neugeschäft. Insbesondere die kleinen Länder

kümmerten sich nur um das Service Geschäft wenn gerade keine Neuanlage vergeben wurde.

**Aufgabe:**

- Strategischer Aufbau des weltweiten Life-Cycle-Servicegeschäfts der Business Unit Power Generation

**Umsetzung:**

- Zusammen mit dem Division Service Head habe ich ein Konzept entwickelt, wie wir systematisch unsere installierte Basis in den 4000 Kraftwerken ermitteln, die unsere Technik verwenden. Dazu haben wir einen Fragebogen erstellt, mit dem wir die wesentlichen Daten, z.B. Identifikationsnummern von Baugruppen oder Software-Versionen, erfassen konnten. Als nächstes haben wir pro Kraftwerk einen anlagenverantwortlichen Mitarbeiter definiert der - ähnlich einem Key-Account Konzept - für ein Kraftwerk zuständig war. Idealerweise hatten wir einen Service-Vertrag mit dem Kraftwerksbetreiber und der Mitarbeiter war somit die meiste Zeit vor Ort. Dies hat den Vorteil, dass wir auch direkt geplante Investitionen etc. mitbekommen und somit frühzeitig in den Angebotsprozess mit einbezogen werden. Zur Schulung der analagenverantwortlichen Mitarbeiter sind wir vor Ort gereist und haben zusammen Probeinterviews bei ausgewählten Kraftwerken durchgeführt. Um den Fokus über einen längeren Zeitraum nicht zu verlieren habe ich regelmäßige Reviews mit den lokalen Einheiten durchgeführt.

**Ergebnis:**

- Deutlich Steigerung der Profitabilität und des Umsatzes des Afters-Sales-Service Geschäfts.

**Weiter Aktionen**

- Entwicklung der Automationsstrategie und deren Implementierung für Kraftwerke
- Implementierung einer globalen F&E Organisation, globale Finanzierung und Konsolidierung
- Einführung einer weltweiten Produktvertriebseinheit mit internen Transferpreisen

**Jan/2000 – Mär/2001**

**General Electric (GE Harris Harmon Railway Technology), Bad-Dürkheim**

GE Harris Harmon Railway Technology ist eine Tochtergesellschaft der General Electric Co., USA, und liefert Produkte und Dienstleistungen zur Überwachung und Steuerung von rollendem Material. Die Firma hat weltweit 2.500 Mitarbeiter an 20 Standorten in USA und Europa.

**Director Marketing and Business Development**

Wachstum des Auftrags eingangs mit nordamerikanischen Produkten und Systemen in Europa, Mittlerer Osten und Afrika durch Neukundenakquise.

**Jun/1995 – Jan/2000**

**DaimlerChrysler Rail Systems (Adtranz, heute Alstom), Mannheim**

Adtranz stellt Schienenfahrzeuge und Bahnkomponenten her und ist unter anderem am Bau des ICE beteiligt.

**Leiter Sales & Marketing/Produktmanagement**

- Aufbau des internen und externen Vertriebs & Marketing von Zugleittechnik.
- Internationale F&E und Produktmanagement Koordination zwecks Entwicklung und Vereinheitlichung der Zugleittechnik.

**Sep/1987 – Mai/1995 Asea Brown Boveri AG (ABB), Forschungszentrum, Heidelberg**

**Projektleiter/Entwicklungsingenieur**

- Leitung von verschiedenen internationalen Forschungsprojekten

**Auslandsaufenthalt**

Apr. 94 – Sep. 94      **ABB Corporate Research Center, Västerås, Schweden**  
Projektleiter, Abteilung Information Technology

**Ausbildung**

2003 – 2004	<b>General Management Diplom SGBS</b> Business School St. Gallen, Schweiz
1988 – 1994	<b>Dipl.-Ing. Elektrotechnik</b> Fernuniversität Hagen
1983 – 1987	<b>Dipl.-Ing. (FH) Nachrichtentechnik</b> Fachhochschule Offenburg
1980 - 1983	<b>Allgemeine Hochschulreife</b> Technisches Gymnasium in Offenburg

**Weiterbildung**

2015	<b>St. Galler Business School, Schweiz</b> Strategic Sales & Sales Management
2008	<b>IMD Business School, Schweiz</b> Senior Leadership Development Program
2001	<b>St. Galler Business School, Schweiz</b> Strategic Management for Executives
2000	<b>General Electric, Europe</b> Six Sigma Training, Green Belt Project
2000	<b>GE Corporate Leadership Development, Europe</b> Leadership Program for Experienced Managers new to GE

**IT Kenntnisse**

MS-Office 365, MS-Project, MS-Teams, MS-Planner, MS-Loop, SAP-ERP, Salesforce, SAP-CRM, AMTANGEE (CRM); asana, Jira (SCRUM), IONOS (Website builder), MATLAB,

**Sprachen**

Deutsch	Muttersprache
Englisch	Verhandlungssicher
Französisch	Grundkenntnisse

**Persönliches**

Geboren am 21. Juni 1964 in Oberkirch, verheiratet, 2 Kinder

**Interessen**

E-Gitarre spielen, Ski fahren, Wandern, Fahrrad fahren, Kochen

Oberkirch, im Januar 2026