

DIPL.-ING. WERNER HUBER

LEBENSMITTELTECHNOLOGE



65, verheiratet, drei erwachsene Kinder

Belastbarer Lebensmitteltechnologe mit handwerklicher Ausbildung zum Fleischermeister und betriebswirtschaftlicher Weiterbildung, mit ausgeprägtem Kosten- und Qualitätsbewusstsein, Kunden- und Serviceorientierung sowie sozialer Kompetenz im Umgang mit Mitarbeitern, Dienstleistern, Lieferanten und Kunden.

Lösungsorientierte Manager mit Hands-on-Mentalität und Vorbildfunktion, mit 17 Jahren Erfahrung bei **Nestlé** und 18 Jahren als **Interim Manager** in unterschiedlichen KMUs der Nahrungsmittelindustrie (Fleischerzeugung und -verarbeitung, TK-Backwaren, Getränke, gekühlte Feinkost, Früchteverarbeitung, Convenience-Produkte, Babynahrung, Nahrungsergänzungsmittel)

Beruflicher Werdegang

01.2008 - heute

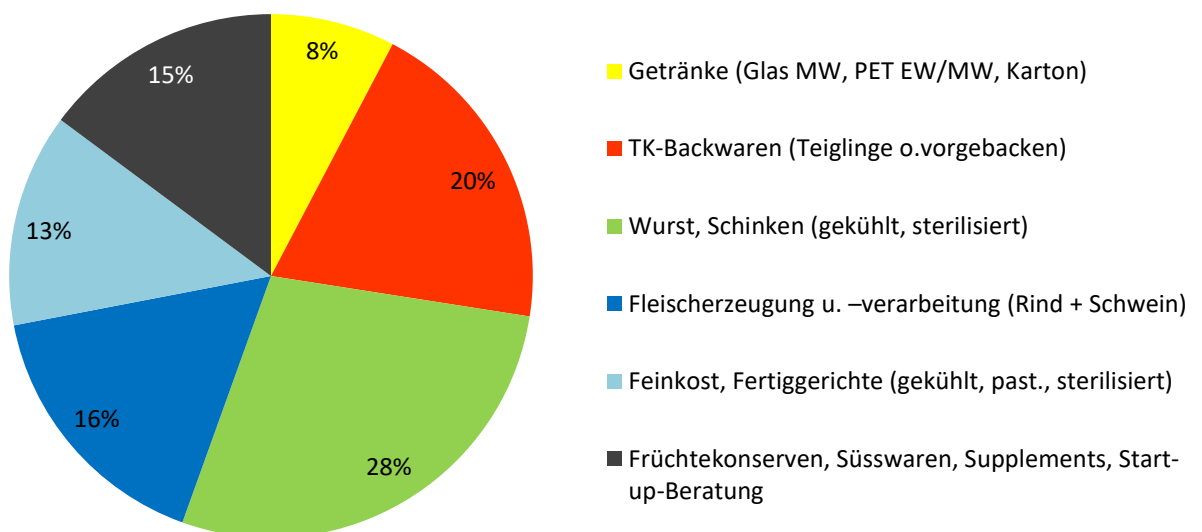
Interim Manager auf Werksleiter- und Geschäftsführerebene

in mittelständischen Unternehmen der Lebensmittel- und Getränkeindustrie
Berichtslinie: Gesellschafter, Geschäftsführer
mit 150 bis > 800 MA, 5 – 9 Direct Reports, 30 bis > 800 Mio. € Umsatz
insbesondere in den Bereichen Fleischerzeugung und -verarbeitung, TK-Backwaren, Getränke, Feinkost, Früchte, Convenience-Produkte, Nahrungsergänzungsmittel, Milchprodukte und Babynahrung.

Meine Kernkompetenzen

- Verantwortungsbewusste und nachhaltige unternehmerische Führung von Produktionsstandorten mit aktuellen KPIs
- Budget-Verantwortung für die Bereiche Einkauf, Produktion, Abfüllung, Verpackung, Supply Chain, Technik, QM/SHE und Verwaltung
- termingerechte Herstellung sicherer Lebensmittel nach Kundenanforderung
- Entwicklung innovativer und nachhaltiger Produkte und Prozesse
- nachhaltiger Umgang mit Ressourcen bei der Beschaffung und Verarbeitung
- Aufzeigen von Schwachstellen und Verschwendung in der Produktion
- Steigerung der OEE mit Lean- und KVP-Methoden
- Optimierung von Instandhaltung, Wartungskosten und Ersatzteilbestand
- Planung, ROI-Berechnung und Umsetzung sinnvoller Investitionen
- regelmäßige Initiierung und Umsetzen von neuen Einspar-Projekten
- konsequente, leistungsorientierte und motivierende Mitarbeiterführung
- Coaching und Weiterentwicklung geeigneter Mitarbeiter
- Herstellung von Analogien, Know-how-Transfer
- Entscheidungs- und Umsetzungsstärke
- authentisches Auftreten am Shopfloor
- Hands-on-Mentalität mit Vorbildfunktion

Arbeitsbereiche der letzte 18 Jahre als Interim Manager



Wichtige Interim-Projekte seit 2008:

04.2024 – 02.2025 Hersteller von Nahrungsergänzungsmitteln
Beratung/ Umsetzung im Produktions- u. Supply Chain Management
ca. 150 Mitarbeiter, ca. 100 Mio. € Umsatz

Aufgaben und Ergebnisse:

Die Hauptaufgaben bestehen darin, die Produktionskapazität zu erhöhen, Out-of-Stock-Situationen zu reduzieren bzw. auszuschließen und den Servicegrad zu erhöhen.

Basierend auf neuen kommerziellen Prognosen wird die Produktionsleistung in der zweiten Hälfte dieses Jahres um 68 % gesteigert. Ein bestehender Wärmebehandlungsprozess wurde überarbeitet und in Betrieb genommen. Eine neue moderne Abfülllinie wird ausgewählt und angeschafft. Zur Reduzierung der Stromkosten und des CO₂-Fußabdrucks wird eine 400 kW_{hp} PV-Anlage aufgebaut. Eine Klimatisierung des Logistikbereichs zur Sicherstellung der Produktqualität ist in Planung.

07.2023 – 08.2023 Hersteller von sterilisierten Nahrungsmitteln in Dosen, Schalen
Produktionsleitung
Ca. 450 Mitarbeiter, Umsatz ca. 300 Mio.

Aufgaben und Ergebnisse:

Hauptaufgaben waren die Verbesserung der OEEs der Produktionslinien, die teilweise nur noch mit weniger als 50 % der installierten Leistung gelaufen sind. Zudem sollte die Produktion konstanter laufen und ungeplante Störungen trotz Fachkräftemangel reduziert werden. Korrekturmaßnahmen wurden bisher unkoordiniert umgesetzt.

Nach einer Analyse der Schwachpunkte wurden die Haupttreiber der Störungen zum großen Teil beseitigt, getestete Standards passwortgeschützt festgelegt und umgesetzt. Durch die bessere Leistung der Anlagen mit einem OEE von mittlerweile 65 – 75 % hat sich die Motivation der Mitarbeitenden ebenfalls deutlich verbessert. Für eine weitere Effizienzverbesserung muss die Instandhaltung wieder verstärkt und die Wertschätzung für die Mitarbeitenden gesteigert werden.

02.2023 – 04.2023 Hersteller von TK-Backwaren
Beratung Produktionsverlagerung
Ca. 150 Mitarbeiter, Umsatz ca. 50 Mio.

Aufgaben und Ergebnisse:

Aufgrund limitierter Erweiterungsmöglichkeiten, hoher Personalkosten und Fachkräftemangel wird eine Standortverlagerung angestrebt.

Überprüfung der Rahmenbedingungen verschiedener Standorte in Westdeutschland und den neuen Bundesländern hinsichtlich Übernahme bestehender Produktionsgebäude vs. Neubau, logistischem Umfeld, Personalsituation und langfristiger Kosten.

11.2022 – 12.2022 Hersteller von TK-Backwaren, Fleischwaren und Fertiggerichten
Beratung im Bereich Produktionsplanung und Materialmanagement
Ca. 250 Mitarbeiter, Umsatz ca. 65 Mio., > 100 Filialen im Gesamtunternehmen

Aufgaben und Ergebnisse:

Die Produktionsplanung und das Materialmanagement sollen harmonisiert und geeignete Prozesse zur Implementierung für eine neue ERP-Lösung entwickelt werden. Nach Kennenlernen der Organisation werden die Arbeiten in Abstimmung mit der Werksleitung zurückgestellt. Anpassungen innerhalb der Firmenorganisation mit einem wesentlich größeren Mehrwert für das Gesamtunternehmen werden vorgezogen.

03.2022 – 09.2022 Hersteller von gekühlten Feinkosterzeugnissen
Geschäftsführer und Betriebsleiter
Ca. 160 Mitarbeiter, Umsatz ca. 80 Mio., 2-Schicht-Betrieb

Aufgaben und Ergebnisse:

Durch Burnout des Geschäftsführers sowie Freistellung des Betriebsleiters durfte ich die Vakanz-Überbrückung als eingetragener Geschäftsführer und Betriebsleiter übernehmen. Erarbeitung und Umsetzung von Maßnahmen zur deutlichen Ergebnisverbesserung (Turnaround). Steigerung der Liefertreue und Verbesserung weiterer Kennzahlen zu Personal- und Rohstoffeinsatz.

Einführung eines neuen ERP-Systems als Ersatz für veraltete Navision-Software.

Deutliche Reduzierung der Leiharbeitsquote und der Überstunden des Stammpersonals.

06.2021 – 08.2021 Europäischer Hersteller von TK-Backwaren Fachliche Beratung der QM-/QS-Abteilung

> 1.000 Mitarbeiter, mehrere Standorte in Deutschland, Umsatz >1 Mrd.

Aufgaben und Ergebnisse:

Erarbeitung und Umsetzung eines Konzepts zur Ergebnisverbesserung im zentralen QM-/QS-Bereich mit >50 Mitarbeitern. Deutliche Verschlinkung interner Prozesse. Erarbeitung der Implementierungsgrundlagen für eine integrierte PLM/QA-Software mit voraussichtlich 40 % geringere Personalkosten bei gleichzeitiger Steigerung der Servicequalität und der Kundenzufriedenheit.

09.2020 – 05.2021 Start-Up im Dienstleistungsbereich Fachliche Beratung und Begleitung

Aufgaben und Ergebnisse:

Fachliche Beratung in der Gründungsphase, Überarbeitung und Präzisieren des Businessplans, Gespräche mit Behörden, Festlegen der betrieblichen Strukturen, Definition der Dienstleistungen, Akquisition von potentiellen Kunden

03.2020 – 08.2020 Hersteller von Fruchtkonserven Werksleitung

Ca. 250 Mitarbeiter, Umsatz > 80 Mio., Konzerntochter

Aufgaben und Ergebnisse:

Fachliche und organisatorische Beratung der Geschäftsführung, Betreuung der Produktionsleitung, Fortführung der Einspar-Projekte, Schwachstellenanalyse durchgeführt und Verbesserungen vorgeschlagen, Umsetzen der erforderlichen Corona-Maßnahmen seit März 2020

11.2019 – 12.2019 Unternehmen der Fleischerzeugung Beratung

ca. 400 Mitarbeiter, Umsatz > 120 Mio., mehrere Standorte

Aufgaben und Ergebnisse:

Schwachstellenanalyse durchgeführt, Verbesserungen vorgeschlagen, Reduzierung der Produktionsverluste um 2 % und Erhöhung der Ausbeute, Harmonisierung der Prozesse am Shopfloor bei vier Standorten

02.2019 – 07.2019 Premium-Getränkehersteller (AFG) Produktionsleitung

ca. 650 Mitarbeiter, Umsatz > 250 Mio., 3-Schicht-Betrieb (24/6)

Aufgaben und Ergebnisse:

Fachliche und organisatorische Leitung der Produktion als Vakanz-Überbrückung, 7 Abfüll-Linien (Glas MW, PET MW u. EW), Begleitung umfangreicher Investitions-Projekte (Aseptik-Abfülllinie Glas, automatisches Hochregallager, Intra-Logistik), Initiierung von Kosteneinsparungen mit Lean-Projekten, Audit-Begleitung

09.2018 – 12.2018 Fleischwarenhersteller Betriebsleitung

ca. 180 Mitarbeiter, Umsatz ca.60 Mio., teilweise 2-Schicht-Betrieb

Aufgaben und Ergebnisse:

Fachliche und organisatorische Leitung des Betriebes als Vakanz-Überbrückung, Fortführung der KVP-Projekte, Initiierung von Kosteneinsparungen in der Verpackung, Verbesserung der Verpackungsprozesse, Übergabe aller Projekte an den neuen Betriebsleiter

06.2018 – 09.2018 Backwarenhersteller

Fachliche Beratung bei Produktions- und Verwaltungsprozessen

ca. 500 Mitarbeiter, 2 Standorte, Umsatz ca. 120 Mio., 2-Schicht-Betrieb

Aufgaben und Ergebnisse:

Fachliche und organisatorische Beratung der kompletten Supply Chain vom Einkauf bis zum Kunden, Erstellung einer aussagefähigen Dokumentation in Produktion und Qualitätssicherung, Vernetzung des Produktions-Controllings, Verbesserung der Personalbedarfsplanung, Reduzierung der Prozessverluste

01.2018 – 05.2018 Fleischwarenhersteller

Unterstützung des Verpackungsleiters

ca. 500 Mitarbeiter, Umsatz ca. € 140 Mio., 2-Schicht-Betrieb

Aufgaben und Ergebnisse:

Schwachstellenanalyse der Verpackungsabteilung, Erarbeitung von baulichen und organisatorischen Verbesserungsvorschlägen, Planung eines verbesserten technischen Supports der Verpackungsanlagen, teilweise Überwachung der Umsetzung

11.2017 – 01.2018 Süßwarenhersteller

Optimierung der Produktions- und Verwaltungsprozesse

ca. 300 Mitarbeiter, 2-Schicht-Betrieb

Aufgaben und Ergebnisse:

Anpassung und Umsetzung eines leistungsstarken Controllings im Betrieb, Validierung und Korrektur der KPIs, Schulung im Umgang mit KPI-Abweichungen

08.2017 – 10.2017 Backwarenhersteller

Begleitung Produktion & Technik

ca. 500 Mitarbeiter, Umsatz ca. € 130 Mio., 3-Schicht-Betrieb

Aufgaben und Ergebnisse:

Effizienzsteigerung einzelner auffälliger Produktionsprozesse, Überarbeitung des Produktionsprogramms und Optimierung der Produktionssteuerung mit anderen Standorten der Gruppe, Schulung einer geeigneten Produktionsmitarbeiterin zur Fortsetzung der Prozessoptimierungen

07.2016 – 06.2017 Schlacht-, Zerlege- und Verpackungsbetrieb

Geschäftsführer Produktion & Technik

Berichtslinie: Vorstand

Sparte: Fleischerzeugung und -verarbeitung

> 700 Mitarbeiter + Werkvertrag, Umsatz > € 800 Mio., weltweiter Export

Hauptaufgaben und Ergebnisse:

Die Leistung der Produktionsabteilungen war unzureichend und stark schwankend. Reduzierung der Reaktionszeiten bei Störungen / Stillstandzeiten und Verbesserung der Maschinenverfügbarkeit (10 - 15 %) und der Produktivität. Reduzierung der U&R-Kosten auf ca. 60 % des 2017 budgetierten Wertes. Ausbau eines neuen Kosteneinsparprogramms mit ca. 2 Mio. € Einsparungen im ersten vollen Geschäftsjahr. Verbesserung der Retourenquote um ca. 30 % gegenüber Vorjahr.

07.2014 – 03.2016 Mittelständischer TK-Backwaren-Hersteller

Standortleiter

Berichtslinie: Geschäftsführende Gesellschafter

Sparte: Backwaren-Teiglinge, teilweise vorgebacken, tiefgefroren

180 Mitarbeiter, Umsatz € 30 Mio., 3-Schicht-Betrieb, weltweiter Export

Hauptaufgaben und Ergebnisse:

Vakanz-Überbrückung nach Herzinfarkt des Standortleiters und kurzfristige Übernahme der Verantwortung für das Werk, die Produktionsleitung, die technische Leitung und die Logistik nach innen und außen. Bis zu 19 % höhere Leistung an bestehenden Linien durch schnellere Taktung, Beseitigung von Engpässen an einer Produktionslinie. 50 % schnellere Beladung der LKW durch Optimierung des automatischen TK-Lagers. 15 % bessere Maschinenverfügbarkeit durch vorbeugende Ersatzteilbestellung und Wartung sowie deutlich kürzere Stillstandzeiten. 8 % geringere Personalkosten durch Anpassung der Mitarbeiterzahl der Linien an die tatsächlichen Bedürfnisse und 42 % weniger Überstunden innerhalb von 12 Monaten. Planung und Umsetzung eines Erweiterungsbaus für drei zusätzliche Linien und Einarbeitung und Coaching eines neuen Führungsteams aus Produktionsleitung, Technischer Leitung, Logistikleitung und QS-Leitung

11.2013 – 06.2014 Mittelständischer Getränkehersteller

IFS-BRC-QM-Beratung

Berichtslinie: Geschäftsführer

Sparte: Säfte in Tetra Pak und SIG Combibloc,

150 Mitarbeiter, 5 QS-Mitarbeiter, IFS Food Vers. 6

Aufgaben und Ergebnisse:

Komplette Überarbeitung des QM-Systems nach aktuellem IFS Food-Standard und vollständige Umsetzung im Betrieb, Umsetzung einer permanenten Qualitätssicherung durch die Linien-Mitarbeiter, Erstellen und Einführen einer verbesserten Dokumentation zur Produktionssteuerung und -kontrolle und Reduzierung der Stillstandzeiten durch Einführung einer U&R-Dokumentation

07.2012 – 10.2013 Konzernunabhängiger Schlacht- und Zerlegebetrieb

Gesamtbetriebsleitung

Berichtslinie: Geschäftsführender Gesellschafter

Sparte: Schlachtung, Zerlegung, Verpackung

150 Mitarbeiter, Umsatz € 80 Mio., hoher Exportanteil (ES, FR, GR)

Hauptaufgaben und Ergebnisse:

Vakanz-Überbrückung nach schwerer Krankheit des Betriebsleiters. Ca. 6 % geringeren variablen Kosten im Betrieb nach 9 Monaten und 40 % Einsparung durch Umstellung auf Kaltdesinfektion in der Schlachtung. Deutliche Kostenreduzierung bei externen Dienstleistungen (bis 40 %) und Hilfs- und Betriebsstoffen (bis 15 %). 20 % weniger Arbeitsunfälle im Vergleich zum Vorjahr durch konsequente Einhaltung der betrieblichen Unfallverhütungsvorgaben

10.2011 – 06.2012 Mittelständischer Feinkost-Hersteller

Projektleitung Prozessautomation

Berichtslinie: Geschäftsführung

Sparte: gekühlte Salate, pasteurisierte Soßen

220 Mitarbeiter, 3 Standorte

Aufgaben und Ergebnisse:

Unterstützung der Geschäftsführung bei der Umsetzung von Prozessoptimierungen und Verbesserung fast aller Kennzahlen (KPIs) am Hauptstandort im Vergleich zum Vorjahreszeitraum. Ca. 10 % höhere Leistung pro Mitarbeiter durch motivierende Führung und Mitarbeiterschulung. Steigerung der Kundenzufriedenheit durch Einführung einer systematischen Erfassung aller Kundenreklamationen und Auswertung nach Ursache, Anzahl, betroffener Menge, verantwortlicher Abteilung, verursachte Kosten, Trend etc.

06.2011 – 09.2011 Hersteller von Convenience-Produkten, SB-Aufschnitt

Stellv. Werksleitung

Berichtslinie: Geschäftsführung

Sparte: Grillprodukte, SB-Schinken, SB-Wurstaufschnitt

350 Mitarbeiter, Umsatz € 35 Mio.

Aufgaben und Ergebnisse:

Temporäre Entlastung des Werkleiters aufgrund externer Verpflichtungen. Übernahme der laufenden Produktentwicklungen unter Einhaltung des Investitionsrahmens, der Kalkulationsvorgaben und der Einführungs-Timings sowie Fortführung der bestehenden KVP-Projekte: 4,5 % verbesserte Ausbeute bei der Herstellung von Kochschinken und 2,5 % geringere Verluste beim Slicen von hochwertigem Aufschnitt-Produkten

03.2010 – 05.2011 Hersteller von SB-Wurst- und SB-Schinkenprodukten

Werksleiter, Prokurist

Berichtslinie: Geschäftsführung

Sparte: SB-Wurstwaren, SB-Bratwurst, SB-Kochschinken

300 Mitarbeiter, Umsatz € 80 Mio.

Hauptaufgaben und Ergebnisse:

Vakanz-Überbrückung bis Wunschnachfolger verfügbar ist. Ca. 10 % geringere variablen Kosten nach 12 Monaten im Vergleich zur Planung und 20 % höhere Produktion durch Lizenzfertigung für einen Konzern. 30 % längeres MHD durch Einführung eines Reinraumkonzeptes in der Verpackung. Ausstellung von etwa 4 % gewerblicher Mitarbeiter/innen mit übermäßigen Fehlzeiten. Einstellung von zuverlässigen Leihmitarbeitern als eigene Vollzeit-Mitarbeiter und Verbesserung des Mitarbeiterengagements. Einführung von aussagefähigen KPIs zur offenen Information und Motivation der Mitarbeiter.

07.2009 – 02.2010 Mittelständischer Fleischwarenhersteller

Betriebsleitung

Berichtslinie: Geschäftsführung

Sparte: Wurst- und Schinkenprodukte

< 100 Mitarbeiter am Standort

Aufgaben und Ergebnisse:

Schließung eines Standorts (shutdown) nach Verteilung der einzelnen Produkte nach wirtschaftlichen, organisatorischen und prozesstechnischen Gesichtspunkten auf leistungsfähigere Standorte bzw. Auftragsfertigung oder Zukauf. Stabilisierung der Kosten- und Ertragssituation.

02.2008 – 06.2009 Hersteller von Würstchenkonserven und Fertiggerichten

Betriebsleitung

Berichtslinie: Geschäftsführende Gesellschafter

150 Mitarbeiter, Umsatz € 20 Mio.

Hauptaufgaben und Ergebnisse:

Übernahme der Betriebsleitung und Aufbau eines neuen Führungsteams für den Produktionsbetrieb. Ca. 20 % Verbesserung der Produktivität durch Zusammenfassung individueller Rezepturen, Harmonisierung der Herstellungs- und Verpackungsprozesse und Einführung einer Fett-Standardisierung. Zusätzlich wurde die Krankenquote in Übereinstimmung mit dem Betriebsrat von 14 % auf 4 % gesenkt.

08.2005 – 12.2007 Nestlé Nutrition, Vevey (Schweiz)

European Quality & Safety Specialist Baby Food

Berichtslinie: Head of Quality Zone Europe

Sparte: Baby Meals & Drinks and Infant Cereals

Hauptaufgaben und Ergebnisse:

Beratung des Marketings, der R&D Projektleiter und der Werke bei der Einführung neuer Produkte hinsichtlich Prozesstechnologie, Produktqualität und –sicherheit

sowie Investitionen, Rohstoff- und Herstellungskosten. Auditierung der Nestlé Babyfood Fabriken, der Auftragsfertiger und sensibler Rohstofflieferanten und Überwachung der eingeleiteten Korrekturmaßnahmen. Aufbau eines QM-Netzwerkes und Initiierung eines ständigen Know-how-Transfers zwischen den QM-Stellen in Europa. Reduzierung Reklamationsquote um durchschnittlich 25 % p. a. unter anderem durch Optimierung der Fremdkörperkontrollen

11.2000 – 07.2005 Nestlé Alete GmbH, München und Frankfurt
Technical Advisor Co-manufacturing Baby Food
Berichtslinie: Ressortleitung,
Sparte: Babynahrung, Säfte, Getränke, Zerealien, Riegel
Hauptaufgaben und Ergebnisse:

Einsparung von 20 % Herstellkosten durch Verlagerung von 12.000 t Co-packer-Produktion auf Inhouse-Produktion. Verdoppelung der Getränkeproduktion durch Einsatz neuer Verpackungskonzepte (PET, Tetra Pak, SIG combibloc und combifit. Maßgebliche Mitarbeit bei der Entwicklung und Industrialisierung von haltbaren Fruchtjoghurts und Desserts für Babys.

01.1990 – 10.2000 Nestlé Deutschland AG, Frankfurt am Main
Technischer Projektkoordinator
Berichtslinie: Ressortleitung, Geschäftsführung
Sparte: Maggi und Food Service-Produkte
Hauptaufgaben und Ergebnisse:
Zentraler Ansprechpartner für Einkauf, Marketing, Vertrieb, R&D-Center, Werke, Quality Management und die technischen Funktionen in der Konzernzentrale. Technologische Planung und Inbetriebnahme einer neuen Fertigungsline (ca. 18 Mio. € Investition), Einsparung ca. 8 Mio. € p.a. Entwicklung und Aufbau eines TKK-Fertigerichte-Sortiments unter der Marke Maggi mit Produktionsstätten in Europa, Umsatz ca. 50 Mio. €. Kontinuierliche Wertanalysen bei allen wichtigen Maggi-Produkten (Rohstoffe, Rezepturen, Packmittel und Verfahren).

01.1989 – 12.1989 Firma Huber, Katzenelnbogen (elterlicher Betrieb)
Betriebsleiter, Prokurist

01.1987 – 12.1988 Wulff Fleischwaren GmbH, Telgte
Betriebsleiter

04.1984 – 12.1986 Hochwald Nahrungsmittelwerke GmbH, Fleischwerk Thalfang
Leiter Produktentwicklung, Verpackung und Qualitätssicherung

08.1982 – 03.1984 Metzgerei Huber, Katzenelnbogen (elterlicher Betrieb)
Produktionsleiter

Ausbildung

10.1978 – 07.1982 Hochschule Ostwestfalen-Lippe, Lemgo
Studium der Lebensmitteltechnologie mit Schwerpunkt Fleischtechnologie
Nebenfächer: VWL, BWL, Marketing, betriebliche Kostenrechnung
Abschluss: Dipl.-Ing. Lebensmitteltechnologie

1980 Fleischerfachschule Heyne, Frankfurt
Abschluss: Meisterprüfung

1978 Fachoberschule für Ernährungs- und Hauswirtschaft, Köln
Abschluss: Fachhochschulreife

Weiterbildung (Auszug)

- Agiles Projektmanagement (Scrum, Jira)
- LEAN Management (5S, KVP)
- Wertschätzende Kommunikation (GfK)
- Motivation mit Work-Life-Balance
- Führungskompetenz für erfahrene Führungskräfte
- SCM – Methoden zur Steigerung der Wertschöpfung
- Controlling für Nicht-Controller
- KVP - Kontinuierliche Verbesserungsprozesse
- CM - Change Management



Rheinbach, im Februar 2026

Werner Huber