



© Horn/Saueremann



UNTERNEHMENSFÜHRUNG IN CORONA-ZEITEN

## „Wir sind durch die Talsohle“

Im exklusiven Interview mit der Form+Werkzeug erzählen die Horn-Geschäftsführer Lothar und Markus Horn, warum sie auf ‚Horn-Office‘ statt ‚Home-Office‘ setzen – und warum sich der Produktionsstandort Deutschland zum Standortnachteil entwickelt.

**Im Jahr 2020 gab es ein breites Spektrum von Licht und Schatten. Starten wir mit einer positiven Geschichte.**

**Markus Horn:** Wir sind in diesem Jahr gut gestartet. Den Talboden haben wir im April und Mai erreicht – mit 50 % Auftragsrückgang. Natürlich ist die Gesamtsituation nicht zufriedenstellend, aber das Positive ist: Jetzt sind wir auf einem ordentlichen Weg nach oben. Wir werden das schaffen!

**Lothar Horn:** Es läuft derzeit in dem zu erwartenden Horizont, den wir uns vorgegeben haben. Wir gehen davon aus, dass unser Umsatz bis Jahresende rund 20 % unter dem Vorjahr liegt. Dieses Ergebnis ist damit zwar unbefriedigend, aber nicht schlecht.

**Rückblick ins Frühjahr: Welche Regeln wurden bei Horn zu Beginn des Lockdowns aufgestellt?**

**Markus Horn:** Wir haben schnell unser eigenes Frühwarnsystem entwickelt. Ein Rahmenwerk mit maximaler Wirksamkeit, das bis heute Gültigkeit hat. Das umfasst Hygieneregeln im Betrieb, Maßnahmen zur Lieferfähigkeit und Pläne für einen Notbetrieb, falls wir schließen müssen.

**Lothar Horn:** Es gab kein fertiges Rezept – und wir mussten sehr schnell reagieren. Ein wichtiger Grundsatz für uns

war immer, dass der Arbeitsplatz im Unternehmen der sicherste Platz ist. Wir haben z.B. schon Anfang April Schlauchtücher an alle Mitarbeiter verteilt und damit eine Maskenpflicht eingeführt.

**Wie habt Ihr auf die sinkende Auftragslage reagiert?**

**Markus Horn:** Zu Beginn haben wir gehofft, dass es nur eine kurze Phase zu überbrücken gilt. Wir haben vier Wochen auf gleichem Produktionsniveau weitergearbeitet – auch, um die Lagerbestände hoch zu halten und die Lieferfähigkeit zu garantieren. Der Verkauf und die Logistik hätten auch im Notbetrieb funktioniert. Wir haben uns immer wieder Fixpunkte gesetzt, um neu zu entscheiden. Im Juni sind wir dann in Kurzarbeit gegangen.

**Wie motiviert man seine Mitarbeiter in schwierigen Zeiten?**

**Lothar Horn:** Ich finde, dass alle ganz gut motiviert sind – und zwar ohne, dass wir zusätzlich etwas tun müssen. Weil wir unsere Mitarbeiter auch im sonstigen Umgang ‚hegen und pflegen‘. Natürlich gefällt nicht jedem Alles. Und es gibt auch Sorgen um den Arbeitsplatz. Aber wir versuchen uns gradlinig und kalkulierbar zu verhalten.

### Herrscht große Unsicherheit unter den Arbeitnehmern?

**Markus Horn:** Nein. Seit dem Frühjahr gab es erst täglich, jetzt zwei Mal in der Woche ein Corona-Meeting. Wir setzen auf interne Kommunikation übers Intranet: Mittlerweile haben wir über 60 Meldungen veröffentlicht. Wir reagieren auf aktuelle Veränderungen und informieren über den Stand bei uns. Das hilft.

### Horn hat von Anbeginn das Modell ‚Horn-Office‘ statt ‚Home-Office‘ favorisiert. Wie kam es dazu?

**Lothar Horn:** Wir haben die räumlichen Möglichkeiten, um Abstandsregeln einzuhalten. Uns ist das Thema Kommunikation untereinander wichtig. Man verliert die Bindung zu den Leuten, wenn man sie nicht sieht. Für viele ist Homeoffice einfach Stress, wenn es keinen richtigen Arbeitsplatz zu Hause gibt. Für nicht wenige ist das eine Zumutung.

**Markus Horn:** Der Mensch ist ein Gewohnheitstier. Arbeit kann auch ein stabilisierender Mechanismus sein, den wollen wir erhalten. Das ist auch ein Anker. Ich habe junge Familien

## „Wir haben schnell unser eigenes Frühwarnsystem entwickelt – das hat bis heute Gültigkeit.“

Markus Horn

getroffen, die waren nervlich fertig nach wochenlangem Homeoffice mit Kindern...

### Und wie lief die Arbeit im ‚Horn-Office‘?

**Markus Horn:** Im Verwaltungsbereich gab es einige interne Umzüge, damit wir den Mindestabstand einhalten können. Im



© Horn/Sauermann

Schichtbetrieb haben wir bewusst Übergaben beim Schichtwechsel vermieden. Die Schichten wurden so abgekürzt, dass sich keiner in den Umkleiden trifft. Bei knapp 1000 Mitarbeitern hier in Tübingen hatten wir bisher nur sehr wenige Corona-Fälle. Wir konnten die betroffenen Bereiche so isolieren, dass eine weitere Ausbreitung vermieden werden konnte.

### Markus, Du bist seit verganginem Jahr

**Präsident der ECTA (European Cutting Tool Association). Wie geht es den europäischen Werkzeugherstellern?**

**Markus Horn:** Wir haben uns in Webkonferenzen über die aktuelle Lage ausgetauscht. Ganz generell ist der Auftragseingangsrückgang in allen Ländern ähnlich in den Branchen. Allem voran Aerospace mit einem Minus von 80 %. Aber es gibt natürlich regionale Unterschiede: Länder, die stark auf Export setzen, haben es in diesem Jahr aufgrund von Reisebeschränkungen besonders schwer.

### Auch Horn setzt auf Export: In diesem Frühjahr wurde eine Niederlassung in der Türkei eröffnet.

**Markus Horn:** Wir schätzen die Türkei als entwicklungsstarkes Land ein. Natürlich ist das nicht das einfachste Pflaster – auch mit politischen oder finanziellen Risiken verbunden. Aber für uns stellt die Türkei das Bindeglied zwischen Europa und Asien dar, unsere Planungen sind langfristig. Aktuell arbeiten fünf Mitarbeiter in einer reinen Horn-Vertriebsgesellschaft, langfristig rechnen wir mit bis zu 20 Mitarbeitern am türkischen Standort.

### Welche ausländischen Standorte konnten in diesem Jahr punkten?

**Lothar Horn:** Wir konnten positive Entwicklungen u.a. in Russland verzeichnen. Aber auch in Indonesien, dort werden beispielsweise viele Felgen für den Bereich Automotive

© Horn/Sauermann





produziert. China entwickelt sich derzeit sehr gut. Die Horn-Niederlassung China wird im Jahresergebnis 20 % über dem Vorjahr liegen.

### Wo liegen die größten Herausforderungen in Deutschland?

**Lothar Horn:** In unserer Gesetzgebung. Mittlerweile ist Deutschland ein Standortnachteil. Wir haben Auflagen, die extrem zeitintensiv sind. Sei es die DSGVO oder das neue Sorgfaltspflichtengesetz. (Anmerkung der Redaktion: Das Sorgfaltspflichtengesetz oder Lieferkettengesetz regelt Pflichten deutscher Unternehmen zur Vermeidung von Menschenrechtsverletzungen in globalen Wertschöpfungsketten. Im Sommer 2020 wurde ein Eckpunkteplan für einen Gesetzesentwurf vorgelegt.)

**Markus Horn:** Das Sorgfaltspflichtengesetz geht in zwei Richtungen. Einmal Richtung Herkunft: Wolfram und Kobalt, aus denen Hartmetall hergestellt wird, gelten als Konfliktmineralien. Das sind Rohstoffe, die zum Teil unter der Bedingung gewaltsamer Konflikte in der Demokratischen Republik Kongo abgebaut und über Drittländer hinausgeschmuggelt werden. Wir müssen als Hersteller garantieren, dass keine Menschenrechtsverletzungen im Kongo vorliegen. Das Gesetz soll aber auch Richtung Auslieferung gelten: Wenn unsere Werkzeuge beispielsweise für die Automobilproduktion eingesetzt werden – und die Fahrzeuge später für militärische Zwecke in Ländern zum Einsatz kommen, in denen Menschenrechte verletzt werden, sollen wir mitverantwortlich gemacht werden.

### Ein Blick in die Zukunft: Wird Horn auf der Moulding Expo 2021 vertreten sein?

**Markus Horn:** Ja, auf jeden Fall. Für uns sind Messen die Plattform, wo wir mit unseren Kunden live und in Farbe zusammenkommen. Man kann noch so viel am Bildschirm zeigen. Das Vor-Ort-Sein, das Miteinander ist durch nichts zu ersetzen. Wir wollen von Mensch zu Mensch agieren, man soll unsere Produkte anfassen können... Wir entwickeln oft ein

Feuerwerk an Neuvorstellungen für eine Messe. Und dort wollen wir zeigen: „Ja, das können wir wirklich!“

### Wie arbeitet Euer Außendienst derzeit?

**Lothar Horn:** Seit Anfang September gibt es keine Kurzarbeit mehr in diesem Bereich. Wir wünschen uns, dass unsere Leute beim Kunden sind. Es gibt aber keine generelle Richtlinie, letztlich funktioniert das von Betrieb zu Betrieb unterschiedlich. Manchmal findet ein Treffen im Unternehmen statt, manchmal auf dem Parkplatz. Durch persönliche Kontakte können wir unsere Produkte aber auf jeden Fall besser pushen.

### Fürs nächste Jahr sind keine Technologietage geplant?

**Markus Horn:** Nein, die Technologietage hatten immer einen internationalen Charakter, zuletzt mit 4700 Gästen in 2019. Wir möchten das, was hinter dem Namen ‚Horn Technologietage‘ steht, nicht verwässern. Vielleicht werden

„Mittlerweile ist Deutschland ein Standortnachteil. Wir haben Auflagen, die extrem zeitintensiv sind.“

Lothar Horn

wir granularer. Und es finden im nächsten Jahr kleinere Events zu fachspezifischen Themen statt.

### Zum Abschluss ein Blick in die Glaskugel: Wie sieht Horn die Zukunft?

**Lothar Horn:** Die Krise 2009 war schlimmer als dieses Jahr. Wir fahren weiter in unserer bisherigen Konstellation und planen derzeit bis 2025. Da wird es nicht so stürmisch zweistellig weitergehen wie die vergangenen zehn Jahre. Die Einflussfaktoren sind vielfältig. Deutschland wird sich auf niedrigerem Niveau stabilisieren. Unser Plan ist, das Jahr 2021 in der Größenordnung wie 2019 zu planen. Das Leben geht weiter.

Das Interview führte Susanne Schröder.

## Horn Präzisionswerkzeuge

**Lothar Horn** ist seit 1995 Geschäftsführer im Familienunternehmen Horn, das 1969 von seinem Vater Paul Horn gegründet wurde. Sein Sohn **Markus Horn** ist seit März 2018 Geschäftsführer. Er führt das Unternehmen in dritter Generation weiter.

**Matthias Rommel** ist das dritte Mitglied der Geschäftsführung: Er verantwortet die Bereiche Produktion und Technik.

Hartmetall-Werkzeugfabrik Paul Horn GmbH  
[www.phorn.de](http://www.phorn.de)