



PRÄZISIONSWERKZEUGE

# „Wir denken in eine Richtung“

Sommerinterview beim Tübinger Werkzeughersteller Horn: Die Form+Werkzeug-Redaktion diskutierte mit den beiden Geschäftsführern Markus und Lothar Horn über Zukunftsvisionen, Unternehmensnachfolge – und natürlich den Werkzeug- und Formenbau.

**Horn macht dieses Jahr viel von sich reden ... Anfangen bei der Horn-Messehalle bis zur Unternehmensnachfolge. Ihr Firmenname steht für Erfolg und Wachstum. Die Mitarbeiterzahl hat sich in den letzten 20 Jahren auf heute rund 1500 verzehnfacht. Wie kam es dazu?**

**Lothar Horn:** Das Wachstum kommt von innen. Unsere Forschung & Entwicklung ist stark ausgeprägt. Wir definieren genau unsere Ziele für die nächsten zwei, fünf und zehn Jahre. Wie wir unser Unternehmen auf dem Markt platzieren wollen. Eine wichtige Schnittstelle dabei ist unser Außendienst (allein über 60 Mitarbeiter in Deutschland), der den Kunden vertritt, auch nach innen. Er kommuniziert die Anforderungen ans Unternehmen.

**Wie viel Einfluss nehmen Sie als Geschäftsführer auf Forschung & Entwicklung?**

**Markus Horn:** Weniger, als man vielleicht denkt. Die F&E-Abteilung ist schon selber recht umtriebig ... Zum einen werden Anforderungen von Kundenseite berücksichtigt. Daraus entstehen oft neue Produktideen. Zum anderen haben wir auch eigene Vorstellungen, wo wir uns technologisch hinbewegen wollen. Welche Trends wir verfolgen, wie z.B. jetzt das Hobeln ...

**Haben Sie gerade Hobeln gesagt?**

**Markus Horn:** Ja, das galt lange als Technologie von gestern. Neu interpretiert ermöglicht es diese Technologie, leistungsfähig und zeitsparend tiefe und schmale Nuten herzustellen. Auf der AMB werden wir Werkzeuge für diesen Bereich vorstellen.

**Eins Ihrer F&E-Themen ist der 3D-Druck. Welche Rolle spielt für Sie die additive Fertigung?**

**Markus Horn:** Sie ist eine Erweiterung unseres Produktport-

© 2018 Carl Hanser Verlag, München www.form-werkzeug.de Nicht zur Verwendung in Intranet- und Internet-Angeboten sowie elektronischen Verteilern.

folios. Wir fertigen beispielsweise Halter additiv, die in der klassischen spanenden Bearbeitung nicht herstellbar sind. Wir sind in der glücklichen Lage, von der Konstruktion über den 3D-Druck bis hin zur spanenden Nachbearbeitung wie Drehen oder Fräsen alle Technologien inhouse abzudecken.

**Horn steht generell für eine hohe Fertigungstiefe. Sie haben einen eigenen Werkzeugbau und fertigen auch die Schneidplatten im Haus. Rechnet sich das?**

**Lothar Horn:** Auf jeden Fall. Wir wollten immer so viel wie möglich selber machen und haben über Jahrzehnte hinweg unsere Fertigungstiefe intensiviert. Damit erweitern wir den eigenen

## „Der Werkzeugbau ist technologisch gesehen die Crème de la Crème.“

Lothar Horn

Einflussbereich. Wenn man etwas selber macht, ist man auch mehr gefordert. Man muss sich Gedanken machen, wie etwas zu realisieren ist, wie man es besser machen kann. Und hat einen intensiven Austausch zwischen Konstruktion und Produktion.

**Mit dem Werk 2, das 2016 bezogen wurde, hat sich die Produktionsfläche auf 25 000 qm verdoppelt. Wird die gesamte Fläche mittlerweile genutzt?**

**Lothar Horn:** Man kann die Kapazitäten nicht von heute auf morgen verdoppeln. Es gibt noch Platz in unseren Hallen – den wir zukünftig brauchen. Wir investieren permanent. Aktuell bei-

spielsweise in den 3D-Druck und in den internen Werkzeugbau.

**Welche Investitionen sind im Werkzeugbau geplant?**

**Lothar Horn:** Der Maschinenpark wird in Richtung mechanische Fertigung erweitert, z.B. mit Schleifmaschinen. Wir werden auch die Mitarbeiterzahl in den nächsten Jahren von derzeit acht um circa fünf Personen aufstocken.

**Welche Rolle spielt für Sie der interne Werkzeugbau?**

**Markus Horn:** Eine ganz wichtige. Alle technisch hochwertigen Produkte und F&E-Projekte, die in Richtung Plattenrohlinge gehen, werden dort abgebildet. Unser Werkzeugbau fertigt komplexe Axial-Presswerkzeuge, Spritzgießwerkzeuge und Extrusionswerkzeuge. Wir haben in diesem Bereich eine enorm hohe Expertise aufgebaut.

**Welche Rolle spielt der Werkzeug- und Formenbau für Sie als Kundenbranche?**

**Lothar Horn:** Der Werkzeugbau ist technologisch gesehen die Crème de la Crème, ein hochinteressanter Bereich mit einer großen Bedeutung für uns. Die Kunden aus dem Werkzeug- und Formenbau waren mit ein Grund, die Anzahl der Außen- dienstmitarbeiter zu erhöhen. ▶

## Freundliche Übernahme:

**Lothar Horn** ist seit 1995 Geschäftsführer im Familienunternehmen Horn, das 1969 von seinem Vater Paul Horn gegründet wurde. Er plant, die Firma mit 65 Jahren im Jahr 2021 an seinen Sohn zu übergeben.

**Markus Horn** ist seit eineinhalb Jahren im Unternehmen tätig und seit März 2018 Geschäftsführer. Er führt das Unternehmen in dritter Generation weiter.

Hartmetall-Werkzeugfabrik Paul Horn GmbH  
Tel. +49 7071 7004-1602  
www.phorn.de

**Messestand AMB:** Halle I, Stand J 18 und Eingang Ost, Stand AT100



## „Hightech und Qualität sind Grundwerte für mich.“ Markus Horn



### Sie betreuen auch kleine Betriebe individuell?

**Lothar Horn:** Ja, es gibt auch 5-Mann-Betriebe, die von unserem Außendienst besucht werden. Wir haben keine Händlerstruktur. Jemand, der nebenher Handschuhe verkauft, kann einen nicht in Sachen Hochleistungswerkzeuge beraten. Da braucht man Fachwissen, um das zu beurteilen.

### Welche Anforderungen haben die Werkzeugmacher?

**Lothar Horn:** Hohe Anforderungen an Präzision und Genauigkeit. Aber auch an die Beratung, was die Strategien angeht.

### Ist der Werkzeug- und Formenbau aufgeschlossen für neue Trends?

**Lothar Horn:** Genau dieser Kundenkreis ist aufgeschlossen für Veränderungen. Der Wettbewerbsdruck ist sehr hoch in diesem Bereich. Deshalb wird ständig hinterfragt, wo man optimieren kann.

### Die AMB steht als eine der wichtigsten Branchenmessen vor der Tür. Wie kam es zur Paul-Horn-Halle?

**Lothar Horn:** Ich hatte mir einen Ort des Andenkens für meinen Vater gewünscht. Deshalb habe ich der Messe früh signalisiert: Wenn es eine Halle IO gibt, sind wir bereit, die Namensrechte zu erwerben.

### Was ändert sich mit der neuen Halle auf der AMB?

**Lothar Horn:** Alle Firmen von der Warteliste haben jetzt einen Standplatz. Außerdem wurden die Hallenpläne restrukturiert, nach Analyse der Besucherströme und Interessenlagen.

### Wie haben Sie die Horn-Halle gefeiert?

**Lothar Horn:** Zur offiziellen Einweihung der Messe zur CMT waren auch unsere Mitarbeiter eingeladen. Man sieht die Halle von weit her, das ist auch für die Identifikation unserer Leute wichtig.

Das Signal ist: Wir sind Horn, wir werden wahrgenommen.

### „Wir sind Horn“ – dazu zählen auch Sie, Markus Horn. Seit März sind Sie Geschäftsführer. Wie läuft's als Chef?

**Markus Horn:** Gut. (lacht) Für mich sind neue Themen dazu gekommen, eine andere Perspektive. Mir macht es Spaß, mich einzubringen und auch Dinge zu hinterfragen.

### Ist Ihr Vater aufgeschlossen dafür?

**Markus Horn:** Ja. Ich bin immer auf der Suche nach dem Warum, wenn ich eine Idee habe für einen Prozess. Die Welt dreht sich weiter. Vielleicht gibt es heute eine andere Technologie oder Kostenstruktur, andere Menschen, eine andere Größe. Vielleicht können wir es heute besser machen. Ist es nur eine fixe Idee oder ist sie auch belastbar?

### Wie lange sind Sie im Unternehmen?

**Markus Horn:** Ich bin vor eineinhalb Jahren als IT-Leiter bei Horn eingestiegen. Vorher habe ich im IT-Bereich studiert und war in vielen kaufmännischen Abteilungen wie Sales und Marketing tätig, sowohl in Europa als auch in Südamerika.

### Was war die größte Herausforderung beim Wechsel vom IT-Leiter zum Geschäftsführer?

**Markus Horn:** Die BWL-Komponenten waren bei mir immer mit dabei. Aber ich war jeweils immer nur in einer Mission unterwegs. Als Geschäftsführer muss man mehrere Hüte aufhaben: mal den vom Kunden, mal den internen Hut, den vom Vertrieb, von verschiedenen Abteilungen. Man muss das Unternehmen gesamtheitlich vertreten.

### Wie ist Ihre Aufgabenverteilung?

**Markus Horn:** Wir haben keine Ressorts. Jeder hat in jedem Bereich seine Idee, was er voranbringen möchte. Wichtige

Entscheidungen treffen wir gemeinsam. Aber oft schlagen wir dieselbe Richtung ein ... So stark differiert das gar nicht.

**Lothar Horn:** Ich bin im gleichen Alter wie mein Sohn mit 34 Jahren ins Unternehmen gekommen. Unsere Geschichte ist relativ deckungsgleich. Und wir haben ein ähnliches Denken.

#### **Markus Horn, welche Pläne haben Sie für die Zukunft?**

**Markus Horn:** Für mich ist das Unternehmen sehr beeindruckend von der Historie her. Horn ist gesund gewachsen, nicht durch Zukauf anorganisch. Und das Dankbarste: Wir produzieren Hochleistungswerkzeuge, Hightech, Qualität. Diese Wertigkeit, das sind für mich Grundwerte. Ich denke, dass in dem Markt ein weiteres Wachstum möglich ist. Und mein persönlicher Ehrgeiz ist, noch besser als der Markt zu sein. In Liefargeschwindigkeit, Qualität und Wachstum.

#### **Lothar Horn, wie geht es Ihnen in der Doppelspitze?**

**Lothar Horn:** Zuerst war es ungewohnt, aber es war mein Ziel. Als alleiniger Geschäftsführer hat man immer den Druck: ‚Du musst, du musst – egal wie es dir geht.‘ Diese Belastung auf den Schultern ist komplett weg. Ich weiß, da ist jemand, zu dem ich vollstes Vertrauen habe.

**Markus Horn:** Er geht auch häufiger in Urlaub.

#### **Sie verlassen Ihren gewohnten Radius?**

**Lothar Horn:** Ja, das stimmt. Ich habe mich früher nie weiter als 250 km von hier entfernt, um im Notfall schnell da zu sein. Dieses Jahr werden es 800 km sein. Es gibt zwar immer etwas zu tun, aber der Zwang hat sich reduziert.

#### **Lothar Horn, Sie sind der Meinung, dass ein Geschäftsführer immer eine Zukunftsvision braucht. Die Klassiker ‚Mein Haus, mein Sohn, mein Baum‘ sind bei Ihnen schon lange erfüllt. Ebenso ‚Meine Arena, meine Messehalle, mein Werk 2‘. Welche Vision haben Sie jetzt noch?**

**Lothar Horn:** Mitgestalten zu dürfen. Dass es in Zukunft für meinen Sohn einfacher wird, als es für mich damals war.

#### **Ist es schwer loszulassen?**

**Lothar Horn:** Nein. Man hat als Familienunternehmer eine Verantwortung für seine Mitarbeiter. Man steht in der Pflicht, seine Nachfolge rechtzeitig zu regeln. Die ältere Generation muss loslassen können. Klar ist: Keiner wird das Unternehmen so weiterführen wie man selber, es wird einfach anders. Markus hat den Willen, es voranzutreiben. Und das ist sehr gut.

#### **Das Interview führte Susanne Schröder.**

---

Dieses Interview finden Sie online: [www.form-werkzeug.de/6594295](http://www.form-werkzeug.de/6594295)

---