

HORN  COMPANY

Performance & Restructuring



Jahresbericht

Transformation für  
nachhaltiges Wachstum  
und höhere Performance

„Erst große Transformationen ermöglichen echte Erfolgssprünge – oder sichern überhaupt die weitere Existenz.“

## INHALT

- 4 HORN & COMPANY:  
„VON 0 AUF 100 IN ZEHN JAHREN“**  
Erfolgsbilanz zum Start in unser zweites Jahrzehnt
- 12 TRANSFORMATION FÜR NACHHALTIGES  
WACHSTUM UND HÖHERE PERFORMANCE**  
CEO-Agenda 2025: Prioritäten & Erfolgsfaktoren
- 17 TOP-THEMEN AUS UNSERER BERATUNGSARBEIT**  
Performance - Restructuring - Digital Transformation
- 30 EIN HERAUSRAGENDES  
CONSULTING-ÖKOSYSTEM**  
Beratungskompetenz „von der Strategie bis zur Umsetzung“

[WWW.HORN-COMPANY.DE](http://WWW.HORN-COMPANY.DE)

# „VON 0 AUF 100 IN ZEHN JAHREN“

Erfolgsbilanz zum Start in unser zweites Jahrzehnt

Am 2. Januar 2009 ist Horn & Company mit einem kleinen Team und einer großen Idee gestartet. 2019, im Jahr 10 unserer Firmenhistorie, haben wir die 100-Mitarbeiter-Marke überschritten. Unser Beratungsansatz, unsere Kompetenz und Lieferfähigkeit bei klarer Fokussierung überzeugen. Die erneute Auszeichnung als Hidden Champion sowie die Akkreditierung als Berater für den Wirtschaftsstabilisierungsfonds (WSF) des BMWi unterstreichen dies.



## Die H&C-Unternehmenskultur: Erfolgsfaktor unseres Wachstums

### Seit Gründung kann Horn & Company ein stetiges Wachstum verzeichnen.

Dies ist auf einige Erfolgsfaktoren zurückzuführen, die unsere Unternehmenskultur von Anbeginn prägen: Top-Kompetenz in unseren Fokusbranchen und in allen wert-treibenden Themen. Methodische „State-of-the-Art“-Expertise. Digitale Kompetenz. Der Anspruch, für unsere Klienten etwas schnell und nachhaltig zu bewegen. Unternehmerische Denke mit klarem strategischen Blick. Persönliche Empathie und „Klartext“ im engen Zusammenspiel mit den Klienten. Eine auf Innovation gerichtete, investive Personalpolitik. Zusammengefasst: Es geht immer um Nachhaltigkeit – unserer Projekterfolge bei unseren Klienten wie auch unserer eigenen Entwicklung.

„Nachhaltigkeit ist ein bestimmendes Thema für Horn & Company: In der eigenen Entwicklung sowie im Beratungsergebnis für unsere Klienten.“



### Performance und Transformation

Ein Leitmotiv, das die Projektaktivitäten in 2019 durchgängig geprägt hat, ist die Herausforderung, Geschäftsmodelle und Klientenorganisationen nachhaltig zu verändern, agiler zu gestalten, zu transformieren – gepaart mit dem Anspruch an eine kurzfristige Steigerung von Leistung und Effizienz. Um Entwicklungen zu beschleunigen, um Ressourcen für Innovationen frei zu machen und Unternehmensergebnisse in Anbetracht hoher Investitionserfordernisse zu stabilisieren. Wir konnten zahlreichen Unternehmen helfen, ihre lang- und kurzfristigen Ziele gleichzeitig zu realisieren. So arbeiten wir nachhaltig.

### Seniorität und Modernität

Wir differenzieren uns mit dem Anspruch, ein Höchstmaß an Fachlichkeit und Seniorität „auf Augenhöhe“ mit den Entscheidern in die Projekte einzubringen. So gelingt es, mit niedrigen Rüstkosten und unter Aktivierung der Klientenorganisation strategisch relevante Projekte in kurzer Laufzeit zu realisieren. Gerade weil viele unserer Berater auf eine „10+“-jährige Beratungserfahrung zurückblicken, ist es aber umso wichtiger,

sich regelmäßig neu zu erfinden. Wir entwickeln unser Kompetenzspektrum fachlich, methodisch und im Hinblick auf technologisches Know-how kontinuierlich weiter. Das H&C-Beratungs-Ökosystem erweitert klassische Top-Managementberatung um Kreativtechniken ebenso wie um Analytics- und IT-Umsetzungs-Kompetenz. Ein für unser Segment einmaliges Spektrum. So bleiben wir nachhaltig wirksam.

### Ergebnisorientierung und Empathie

Return-on-Consulting: Hinterher muss es besser sein als vorher – das ist unser Spirit. Wir wollen „Best Practice“ neu kreieren. Das erfordert klare Ausrichtungen und klare Konzepte. Aber Entscheider müssen die Leistungsfähigkeit ihrer Organisation im Blick behalten, um den richtigen Kurs bestimmen und auch beibehalten zu können. Das erfordert Augenmaß und Commitment. Unsere Klienten bescheinigen uns beides und küren uns zum zweiten Mal in Folge zum einzigen Hidden Champion der Beratungsbranche in unserem Segment. Wir freuen uns und fühlen uns nachhaltig bestätigt.

# „Wir sind Partner in guten wie auch in schwierigen Zeiten“

Interview mit Dr. Frank Zurlino und Dr. Michael Lukarsch

Im Interview berichten die Geschäftsführenden Partner Dr. Frank Zurlino und Dr. Michael Lukarsch über die erneute Auszeichnung zum „Hidden Champion“ unter den Top-Management-Beratern, über ihre Erfahrungen während der Kontaktsperre sowie die Akkreditierung als Berater für den Wirtschaftsstabilisierungsfonds (WSF) der Bundesregierung.

**Gratulation zur Titelverteidigung als Hidden Champion. Hätten Sie sich einen schöneren Abschluss für das Jahr 2019 vorstellen können?**

**Dr. Michael Lukarsch (ML):** Der Award „Hidden Champion“ ist fürwahr eine höchst anerkannte Auszeichnung – und dem gesamten Team von Financial Services gebührt höchster Respekt, dass sie das erneut erreicht haben. Dahinter steckt, und das gilt gleichermaßen für unsere gesamte Firma, die langjährige Erfahrung, die jeder unserer Partner mitgebracht hat, und die wir bei Horn & Company zu einer gemeinsamen Kultur mit höchstem Qualitäts-Commitment geformt haben. Dahinter steckt natürlich auch die Leistung unserer zu meist berufserfahrenen und auch doppelt qualifizierten Consultants – in Abgrenzung zu den oftmals ganz jungen Beratern anderer Häuser. Diese Kombination fühlt sich gut und richtig an.

## „Horn & Company ist exzellent aufgestellt, um Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen schnell und nachhaltig nach vorne zu bringen.“

**DR. MICHAEL LUKARSCH,  
GESCHÄFTSFÜHRENDER PARTNER**

**Wie gelingt es Horn & Company, sich in dem starken Wettbewerbsumfeld durchzusetzen?**

**Dr. Frank Zurlino (FZ):** Die Fähigkeiten und die Professionalität der gesamten Beraternschaft sind sicherlich ein ganz wichtiger Aspekt. Gleichzeitig treffen wir auch voll die Erwartungen, die Unternehmerinnen und Unternehmer an eine Top-Managementberatung stellen. In Industrie und Handel werden wir typischerweise vom großen Mittelstand engagiert, mit Klientenumsätzen im Milliardenbereich. Diese Unternehmer brauchen weniger reine „Chart-Maler“, und auch reine Spezialisten können ein Unternehmen nicht gesamthaft nach vorne bringen – sondern konzeptionell und

**DR. FRANK ZURLINO,  
GESCHÄFTSFÜHRENDER PARTNER**

## „Unsere Beratungsleistung soll nicht Kostenposition, sondern Investment sein – mit messbarem Return-on-Consulting.“

unternehmerisch starke Berater, die schnell stimmige Verbesserungen aufzeigen und diese dann auch in der gesamten Organisation umsetzen können. Da hilft uns unsere Glaubwürdigkeit aus vielen „harten“ Restrukturierungen. Ein ganz wichtiger Differenzierungsfaktor ist sicherlich unsere Fähigkeit, große Unternehmensprozesse „digital durchleuchten“ zu können und so wie kaum ein anderer zu ganz neuen Dimensionen der Effizienzsteigerung und Strukturkostenanpassung zu gelangen. In allen unseren Projekten zur Performancesteigerung erzeugt „Process Analytics“ als Teil unserer digitalen Kompetenz einen überlegenen Nutzen.

**Was genau verbirgt sich hinter „Process Analytics“?**

**ML:** Mit Process Analytics haben Unternehmen die Möglichkeit, die real im Unternehmen ablaufenden „End-to-end“-Prozesse innerhalb kürzester Zeit zu visualisieren, zu verstehen und zu optimieren. Dieser Ansatz basiert – und das ist das Neue – vorrangig auf der softwarebasierten Analyse von Transaktionsdaten, beispielsweise Bestell- oder Auftragsdaten. Dieses neue Verfahren zeigt sehr schnell und transparent, wo Effizienz und Geschwindigkeit liegen bleiben. Und es wird sehr schnell deutlich, was getan werden muss, um die Effizienz zu steigern.

**Was umfasst Ihre digitale Kompetenz noch?**

**FZ:** Wer heute als Top-Management-Berater einen Mehrwert liefern will, muss ein gehöriges Maß technologischer Kompetenz mitbringen. Hierzu gehören digitale Tools wie Process Analytics zur Prozessoptimierung oder unser Resources Activity Monitor zur Strukturkostenanalyse. Darüber hinaus aber auch Know-how zu digitalen Geschäftsmodellen und agilen Produktentwicklungen. Das haben wir in unserem Kölner Innovation Hub „neuland.digital“ gebündelt. Unsere Data-Analytics-Unit ist weiterhin Spezialist für Smart Analytics, Machine Learning und Artificial Intelligence und mit unseren strategischen Partnern für Softwareentwicklung, Cloud, IoT und Unternehmens-IT sind wir jederzeit „MVP-fähig“. Im Projekt selbst läuft das dann ganz pragmatisch: Die jeweilige relevante Technologie- oder Digitalkompetenz binden wir flexibel und bedarfsgerecht ein.



**Mit Blick auf die COVID-Krise 2020: Inwieweit haben sich Ihre Beratungsmandate verändert?**

**ML:** Innerhalb weniger Wochen haben viele unserer Klienten auf Notbetrieb umgestellt – aber nicht alle: Der Lebensmittelhandel oder auch die Bauzulieferindustrie liefen recht robust durch die letzten Monate. In den kritischen Fällen konnten wir unsere Restrukturierungskompetenz gut einsetzen: Bei Kapazitätsanpassungen, im Liquiditätsmanagement oder auch in der finanziellen Absicherung durch Fortführungsprognosen. Und wir freuen uns, dass wir dank unserer „Rescue & Recovery-Expertise“ nunmehr zum exklusiven Kreis der akkreditierten Berater des BMWi zum „Wirtschaftsstabilisierungsfonds (WSF)“ gehören. Aktuell sehen wir auch einen starken Trend zu Strukturkosten- und Kostenflexibilisierungsthemen. Insgesamt stehen wir somit als Partner in guten wie auch in schwierigen Zeiten bereit.

**Zum Abschluss: Welche Überschrift würden Sie Ende 2020 gern in den Medien über Horn & Company lesen?**

**FZ:** Wichtiger als jede Nachricht über Horn & Company wäre uns: „COVID-19 ist besiegt“ oder „Impfstoff gegen Corona gefunden.“ Gut wäre auch eine Schlagzeile „Wirtschaft kommt gestärkt aus Krise“. Wenn dann noch irgendjemand festhält, dass Horn & Company selbst gut durch die schwierige Zeit gekommen ist und an der Fitness des einen oder anderen bedeutenden Unternehmens einen Anteil hatte, würde uns das reichen. Es muss keine Überschrift sein – eine ernst gemeinte Fußnote würde genügen.

# „Hidden Champion“ des Beratungsmarkts

**Horn & Company** wird von der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Management und Beratung (WGMB) erneut als „Hidden Champion des Beratermarktes 2020/21“ ausgezeichnet – und verteidigt damit die Auszeichnung von 2018/19.

Die Hidden-Champions-Studie befragt alle zwei Jahre mehr als 700 Führungskräfte großer Unternehmen aller Branchen. Ziel der Studie ist es, spezialisierte, aber im Vergleich noch weniger bekannte Top-Management-Berater zu identifizieren, denen in ihrem Fachgebiet von Klientenunternehmen eine höhere Expertise und Wirksamkeit bescheinigt wird als den großen Beratungshäusern. Die Ergebnisse der aktuellen Studie wurden erstmalig in der Ausgabe 01/2020 der Fachzeitschrift CAPITAL veröffentlicht.

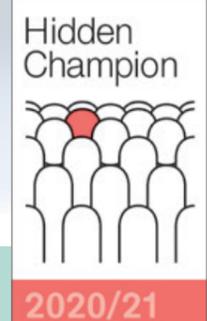
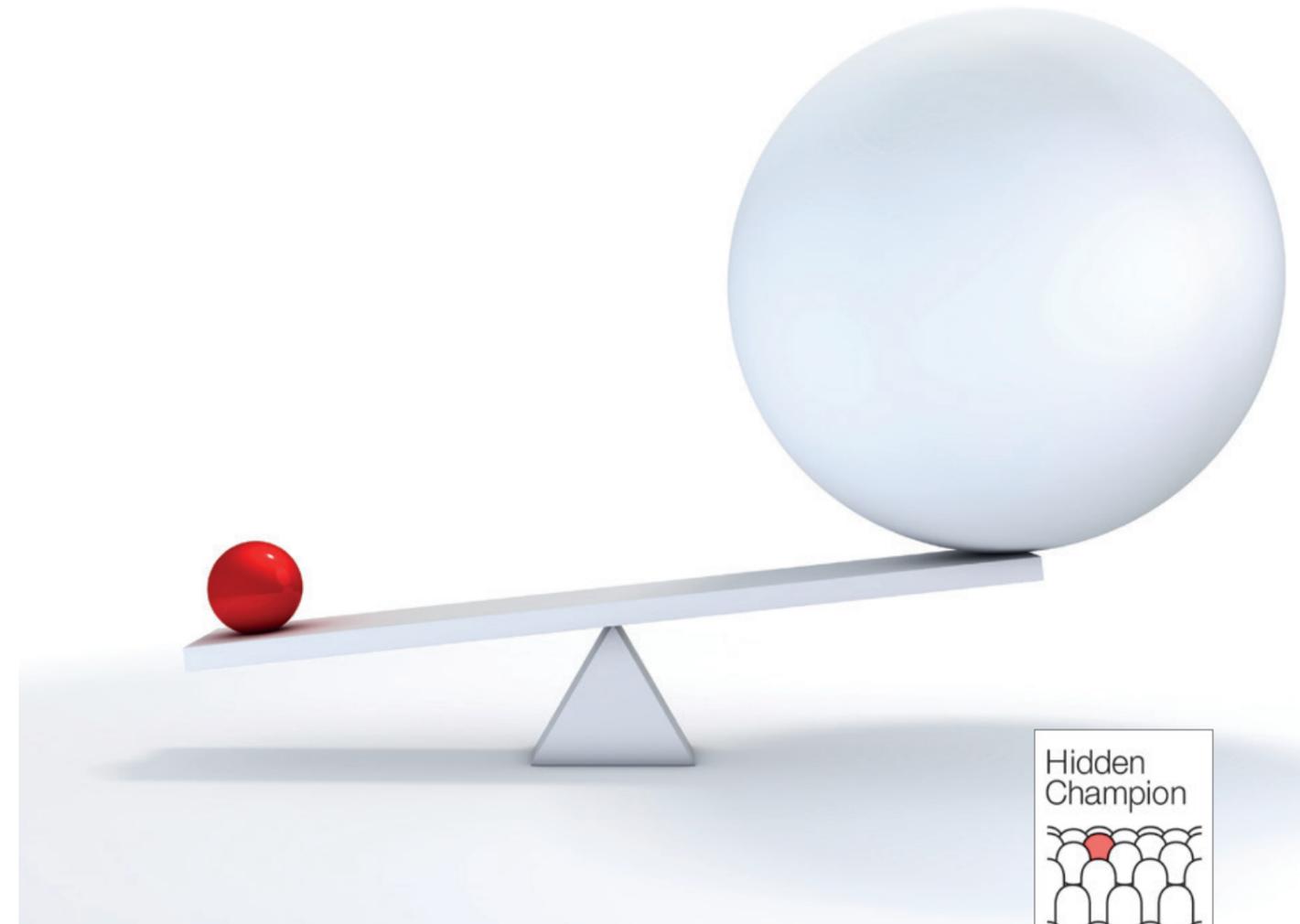
Voraussetzung für die Auszeichnung als Hidden Champion ist, dass die ausgezeichnete Beratungsfirma einen Großteil ihres Beratungsgeschäfts mit Klienten realisiert, die auch schon mit McKinsey, BCG oder Bain & Company zusammengearbeitet haben. So ist sichergestellt, dass eine Vergleichbarkeit gegeben ist.

Im Branchencluster „Banken & Versicherungen“ belegen wir mit 397 Punkten den ersten Platz. Erst auf den weiteren Plätzen folgen die genannten großen Beratungsgesellschaften.

Neben Horn & Company konnte sich erneut kein weiteres Beratungsunternehmen als Hidden Champion behaupten – somit bleibt H&C das einzige Beratungshaus, dem eine höhere Kompetenz in der Performance als den großen und bekannteren Beratungs-Brands bescheinigt wird.

Zudem geht eine weitere Auszeichnung an Horn & Company: Die Top-Managementberatung erreicht auch in der Gesamtkategorie „Klientenzufriedenheit“ eine Top-3-Platzierung und steht damit auch in diesem Gesamtranking der Studie ganz vorn.

Horn & Company wurde bereits in der vergangenen Studie im Jahre 2018/19 als alleiniger Hidden Champion in der Kategorie „Banken & Versicherungen“ ausgezeichnet. Damit gab es 2018 erstmalig nach zwölf Jahren überhaupt wieder einen Hidden Champion in diesem Branchen-Cluster. Diese Auszeichnung erreichte zuletzt Oliver Wyman im Jahr 2006 – heute ebenfalls eine Branchengröße im Beratungsgeschäft.



## Bewerben? Unmöglich.

Die Hidden Champions des Beratungsmarktes, 2020 zum siebten Mal erhoben, ist die zweifellos populärste Studie der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Management und Beratung (WGMB) – mit regelmäßig hoher Reichweite. Um die Auszeichnung „Hidden Champion“ kann sich ein Beratungsunternehmen nicht bewerben. Die Vorauswahl erfolgt ausschließlich auf Vorschlag durch ein unabhängiges Expertengremium aus Wissenschaft und Praxis – und anhand darauf aufbauender empirischer Vorstudien der WGMB. Die Studie basiert damit auf einer konsequent interessenunabhängigen und wissenschaftlich exakten Grundlage. Vor allem deswegen erfährt die Veröffentlichung der Ergebnisse regelmäßig große Beachtung im Beratungsmarkt und auf den Führungsetagen der großen Unternehmen.

[www.hidden-champions-of-consulting.de](http://www.hidden-champions-of-consulting.de)



# TRANSFORMATION FÜR NACHHALTIGES WACHSTUM UND HÖHERE PERFORMANCE

CEO-Agenda 2025: Prioritäten & Erfolgsfaktoren

Neue Technologien verändern die Spielregeln für Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen nachhaltig. Aber nicht nur: Ein hoher Transformationsbedarf entsteht auch aus gesellschaftlichen Veränderungen – wie dem Nachrücken einer neuen Management- und Mitarbeiter/-innen-genera-tion und der Forderung nach mehr Nachhaltigkeit. Gleichzeitig sind die Anforderungen an Performance und Effizienz hoch. Das Management der Transformation ist gefordert, das alles „unter einen Hut“ zu bringen.

# Transformation: „Von der Kür zur Pflicht“

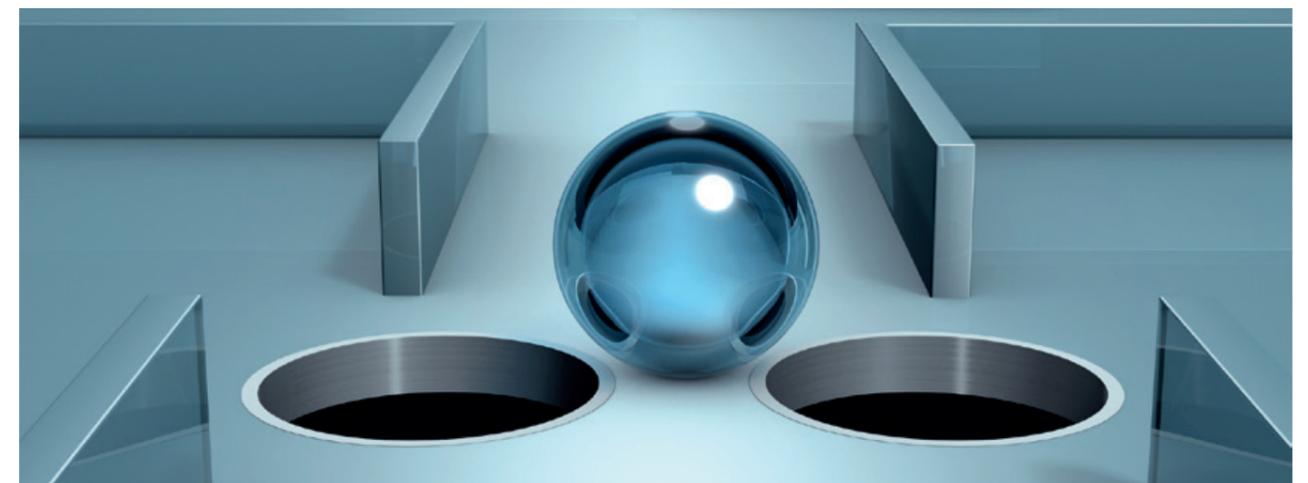
„Die Pandemie ist ein schlimmer Einschnitt in die Planungen und Strukturen – aber sicherlich auch ein massiver Treiber der Erneuerung der Unternehmen.“

Um eine der Kernaussagen\* gleich vorweg zu nehmen: Für über 90 Prozent der Unternehmen – also nahezu alle – ist es klar, dass sich ihre Organisation in den nächsten drei Jahren deutlich verändern muss. Das ist, auch im Vergleich zu unseren früheren Studien, eine überraschend deutliche Aussage. Dahinter steht ein Veränderungstreiber, der wie kaum ein anderer zuvor die strategischen Diskussionen in den Unternehmen dominiert: Die beschleunigte Digitalisierung. Dabei ist die Vernetzung und Automatisierung von Unternehmensprozessen seit über 30 Jahren gelebte Praxis und zunächst erstmal nichts Neues. Neu ist jedoch die strategische Qualität der Digitalisierung. Im Fokus stehen nicht mehr nur operative Effizienzgewinne durch Prozessautomatisierung, sondern die Veränderung, das Verschwinden oder das Entstehen ganz neuer Geschäftsmodelle – als mögliche Bedrohung, vor allem aber auch als strategische Chance für neues Wachstum. Neue Servicemodelle oder „Monetize Data“-Geschäftsmodelle illustrieren Ansätze, sich im Wettbewerb zu differenzieren und gleichzeitig auch neue Umsatzquellen zu erschließen. Aber auch andere Faktoren treiben den Transformationsbedarf: Die zunehmende Internationalität der Märkte, Zukäufe oder Exits von Geschäften oder auch der Generationenwandel.

## TOP: Strategischen Anspruch erweitern

In vielen Strategieprozessen wird klar, dass ein „Weitermachen wie bisher“ eng wird. Auf der Suche nach dem „richtigen“, d. h. zukünftig wachstumsstarken, profitablen und nachhaltigen Geschäftsmodell zielen Strategien in Industrie, Handel und Dienstleistung zunehmend darauf, durch Erweiterung der strategischen Perspektive ein Kundenbedürfnis ganzheitlich zu bedienen. Gemäß dem Vorbild der „FAANG-tastic five“, also Facebook, Amazon, Apple, Netflix and Google geht es darum, sich als „Plattform“ zu etablieren. Aus einem Automotive-Unternehmen wird in diesem Sinne ein Mobilitätsdienstleister, aus einem Heizungsbauer ein Wärmelieferant, ein Sanitärunternehmen besetzt so das gesamte Spielfeld rund um die Trinkwasserversorgung und ein Online-Händler etabliert sich als Plattform für alle industriellen C-Bedarfe. Diese Transformationen erfordern u.a. ein hohes Maß an Produktentwicklungs- und Integrationskompetenz im (digitalen) Ökosystem des Unternehmens.

\*Den Ausführungen liegen unsere Projekterfahrungen wie auch unsere große Mittelstandsstudie zugrunde, die wir gemeinsam mit Wirtschaftswoche/Handelsblatt durchgeführt haben.



„Mit einem langfristigen Ziel vor Augen hängt der Erfolg einer Transformation nur vom richtigen Team, der Klarheit des Plans und der Konsequenz in der Umsetzung ab.“

**TOP: Organisation beschleunigen**

Aktuell beobachten wir eine deutliche Zunahme von Transformationsinitiativen, die auf eine Veränderung der Organisationsarchitektur zielen. Dahinter stehen Anforderungen in Richtung einer verbesserten Struktureffizienz, aber auch einer höheren strategischen Flexibilität: Es geht um die Fähigkeit, die Organisation bei Bedarf schnell umbauen zu können – Exit von schwachen Geschäften bei gleichzeitiger Verankerung neuer Wachstumskerne. Solche Architekturen lösen sich von der oftmals vorzufindenden Multi-Standortdenke. Sie sind vielmehr höchst modular aufgebaut, mit gekapselten operativen Einheiten, agilen Entwicklungs- und umgebenden Service- und Infrastruktureinheiten.

**TOP: Performance steigern**

Seit Jahrzehnten werden Geschäftsprozesse automatisiert. Dies ist prinzipiell ein „ongoing business“, mit allen damit verbundenen Investitionen und hohen personellen Aufwendungen. Gleichwohl ist diese Thematik wieder verstärkt auf die oberen Ränge der CEO-Agenden gerückt. Mit dem Ziel, eine neue Dimension der Effizienzsteigerung zu erreichen (Kosten, Speed, Working Capital) stehen ganzheitliche „End-to-end“-Prozesse im Fokus. Solche Prozesse „vom Kunden zum Kunden“ bilden das effiziente und hoch skalierbare Backbone, das Betriebssystem der Unternehmen. Sie werden geprägt von Leistungsstandardisierung, Automatisierung und KI-unterstützter Autonomisierung. Sie können „wie Apps“ auch neue Geschäftsmodelle abbilden.

**TOP: Führungsverständnis erneuern**

Der zukünftige Transformationsbedarf wird ganz wesentlich auch von absehbaren gesamtgesellschaftlichen und demographischen Einflüssen geprägt. Blickt man von heute aus etwa zehn Jahre in die Zukunft, wird klar, dass die heute 20-30-jährigen mit ihrer „digitalen Selbstverständlichkeit“ den Großteil des zukünftigen Managements stellen werden. Gleichzeitig vollzieht sich der bereits heute absehbare Wandel mit Belegschaftsstrukturen, die noch in klassisch-funktionalen Umgebungen aufgewachsen sind. In Zeiten des Wandels stellt dies hohe Anforderungen an die Führung von Mitarbeiter/-innen, die interaktive Kommunikation, die Besetzungspolitik, Trainings sowie die Etablierung neuer, agiler Spielregeln der Zusammenarbeit.

**TOP: Transformation absichern**

In unserer Beratungspraxis wie auch in unseren Studien sehen wir, dass solche Transformationen vom Management als hoch komplex eingestuft werden. Im Kern geht es dabei – neben allen strukturellen, technischen und zeitlichen Fragestellungen – immer auch um die Erzeugung einer Veränderungsbereitschaft in der Gesamtorganisation. In jedem der nachfolgend dargestellten Themenschwerpunkte steht in unseren Engagements daher immer auch die Frage im Vordergrund, wie die Transformation erfolgreich gelingen kann – unter Berücksichtigung der jeweiligen Situationen und Werte.



## TOP-THEMEN aus unserer Beratungsarbeit

1. **„END-TO-END“-PROZESSOPTIMIERUNG MIT PROCESS ANALYTICS**  
Die neue Dimension der Effizienzsteigerung
2. **NEXTGEN-ORGANIZATION**  
Mehr Unternehmertum & Agilität für Wachstum und Struktureffizienz
3. **„(MULTICHANNEL) VERTRIEB 2020PLUS“**  
Potenzialorientiert – digital – schlank ... und besser
4. **SUPPLY-CHAIN-OPTIMIERUNG IM HANDEL**  
Hohe Senkung der Supply-Chain-Kosten durch optimierte Prozesse
5. **„QUICK-SCAN“ WORKING CAPITAL**  
Neue Liquiditätspotenziale nach wenigen Wochen
6. **RESTRUKTURIERUNG: „360°-FORTFÜHRUNGSKONZEPT“**  
Erfolgsfaktor zur Kapital- und Liquiditätssicherung



### Erfolgsfaktor: „End-to-end“-Prozesse

Der Kompass der Unternehmensleitungen ist hier klar ausgerichtet: Unsere Studie „Wandel von Organisation und Führung in digitalen Zeiten“, die wir gemeinsam mit dem Handelsblatt durchgeführt haben, wie auch unsere Beratungseingagements zeigen, dass aktuell nahezu jedes Unternehmen an Optimierungen der Prozesse arbeitet – durch Vereinfachung, Integration, Standardisierung, Digitalisierung und Automatisierung.

Dies ist nicht nur den erhöhten Anforderungen an Geschwindigkeit, Liefertreue und Kosteneffizienz geschuldet, sondern auch der in vielen Unternehmen anstehenden Migration der Prozesslandschaft auf S/4HANA. Denn jeder weiß aus persönlicher Erfahrung, dass es einen Umzug massiv erleichtert, wenn man vorher einmal entrümpelt.

# „End-to-end“-Prozessoptimierung mit Process Analytics

## Die neue Dimension der Effizienzsteigerung

Die Steigerung der Prozess- und Struktureffizienz steht auf der CEO-Agenda aktuell ganz oben. Die noch COVID-geprägte wirtschaftliche Lage erfordert in den meisten Unternehmen schnelle Maßnahmen zur Liquiditätssicherung – gleichzeitig eröffnen sich neue Möglichkeiten, die Leistungsfähigkeit der Prozesse in Bezug auf Kosten, Geschwindigkeit, Liefertreue und Kapitalbindung auf ein ganz neues Niveau zu heben. Mit Process Analytics steht hierzu ein neues und hoch innovatives Werkzeug zur Verfügung. Dieser digitale Ansatz – und das ist die Innovation – basiert auf der massenhaften Big-Data-Analyse von „Durchflussdaten“, die in den ERP-Systemen der Unternehmen bereits vorhanden sind. Er zeigt so in kurzer Zeit und mit hoher Treffsicherheit auf, wo sich große Effizienzreserven verbergen und wie diese zu realisieren sind.

Gleichzeitig machen Unternehmen die oft schmerzhafteste Erfahrung, dass eine Prozessverbesserung innerhalb funktionaler Silos zu nichts führt: Jeder macht es irgendwie für sich richtig – Vertrieb, Einkauf, Produktion, Logistik, Finanzen/Controlling – trotzdem kommt bezüglich der Erwartungen an Kosten, Beständen und „Performance zum Kunden“ insgesamt nichts heraus. Diese Erfahrung wird verschärft, wenn es sich nicht um lokale Mittelständler, sondern um Unternehmensgruppen mit vielen Geschäftseinheiten handelt, typischerweise auch noch international verteilt. Als Weg zum Erfolg setzt sich daher zunehmend eine Perspektive durch, die auf eine Optimierung von „End-to-end“-Prozessen setzt. Damit sind zwei wesentliche Vorteile verbunden: Die Optimierung eines solchen Geschäftsprozesses führt immer zu einer messbaren und direkten „unternehmenswirksamen“ Verbesserung – und: solche Prozesse durchlaufen meist mehrere funktionale Einheiten; sie brechen damit Silo-Strukturen auf.

### Hohe Effizienzpotenziale

Die Erfahrungen mit der ganzheitlichen Betrachtung und Optimierung von „End-to-end“-Prozessen sind vielversprechend: Regelmäßig werden z. B. in Purchase-to-Pay und Order-to-Cash-Optimierungen Verbesserungspotenziale von über 20 bis 30 Prozent im Working Capital und bei Prozesskosten erreicht. Ganz zentral sind zudem auch die Verbesserungen, die der Kunde spürt – also die Verringerung von Reaktions- und Durchlaufzeiten sowie gesteigerte „Pünktlichkeit“ von Lieferungen.

Um diese Potenziale schnell und nachhaltig zu erreichen, ist – natürlich – ein einheitliches und passendes Prozessverständnis erforderlich. Dafür gibt es je nach Branche und Geschäftsmodell bereits gute Orientierungsgrundlagen. Erfolgskritisch ist jedoch die Methode, die schnell und effizient Ist-Prozesse erfasst und auf deren Schwachpunkte hinweist. „Process Analytics“ ist hier sicherlich der innovativste und leistungsstärkste Ansatz.

### „Process Analytics“: Die Revolution in der Geschäftsprozessoptimierung

Die Digitalisierung hat auch die Art und Weise, wie Prozesse optimiert werden, radikal verändert. Noch nie zuvor konnten so hohe Verbesserungspotenziale bei Prozesskosten, Durchlaufzeiten, Liefertreue oder beim gebundenen Working Capital aufgezeigt werden – und das nach bereits wenigen Wochen.

Process Analytics vermag auf dieser Grundlage sehr schnell und transparent aufzuzeigen, wo Effizienz- und Geschwindigkeitspotenziale in den Prozessen liegen. „Let the data speak“ heißt: Keine Betrachtung nur kleiner Ausschnitte aus der komplexen Unternehmenswirklichkeit, keine großen und kapazitätsbindenden Workshops. Stattdessen erstmals die Möglichkeit, die real im Unternehmen in ihrer ganzen Bandbreite und Komplexität ablaufenden Prozesse innerhalb kürzester Zeit zu erkennen.

### „Process Owner“: Nachhaltiger Treiber des Erfolgs

In einer klassischen, funktionalen Silo-Organisation oder in Unternehmensgruppen ist es immer auch ein „politisch“ heikles Thema, einen Prozess über Ressortgrenzen hinweg zu optimieren. Ein „Order-to-Cash“-Prozess mit all seinen Verbesserungspotenzialen erfordert aber genau dies.

Ein bereits erfolgreich praktizierter Ansatz liegt in der Bestimmung von „Global Process Owners“.

Die guten Erfahrungen in performance-orientierten Großunternehmen zeigen, dass die Rolle und der Nutzen von Process Owners sehr hoch sein können. Ausgestattet mit leistungsstarken Werkzeugen wie Process Analytics, darauf aufbauenden „Echtzeit-Dashboards“ zum KPI-Controlling sowie einer klar definierten Governance leisten sie einen wichtigen Beitrag für die kontinuierliche Geschäftsprozessoptimierung.



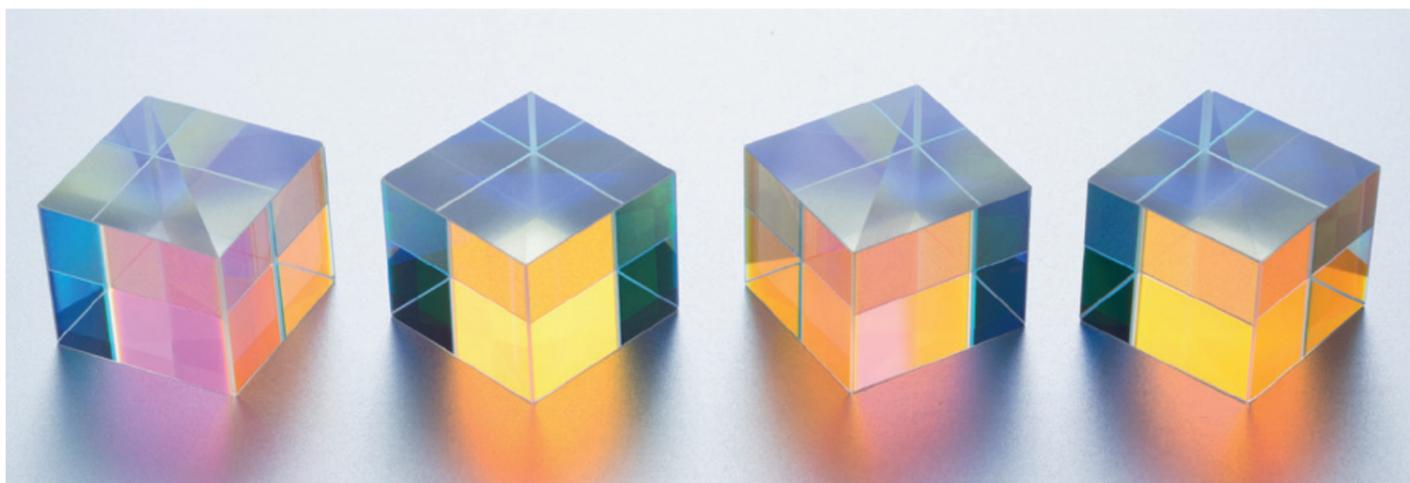
„Process Analytics zeigt große, bisher verborgene Effizienzpotenziale in Prozessen und Strukturen – und vereinfacht die Optimierung ganz erheblich.“

DR. PHILIPP HERRMANN,  
ASSOCIATE PARTNER

# NextGen-Organization

## Mehr Unternehmertum & Agilität für Wachstum und Struktureffizienz

**Dass eine Organisation an ihre Leistungsgrenze kommt, lässt sich an typischen Symptomen erkennen:** Langsame Time-to-Market, stagnierende Umsätze, Strukturkosten, die schneller steigen als der Umsatz sowie eine Verlangsamung von Entscheidungsfindungen und Umsetzungen. Die Frage, ob eine Organisation noch passt oder nicht, lässt sich aber nicht nur durch einen Blick auf gegenwärtige Erfolge beantworten, sondern auch nach vorne: „Wie sieht unsere Organisation aus, wenn wir um 50 oder 100 Prozent wachsen wollen?“. In diesem Sinne ist die häufige Erkenntnis: Unsere Organisation ist „not fit for the future“.



### Treiber der organisatorischen Veränderung

Unsere Projekterfahrungen wie auch unsere Studie im großen Mittelstand, die wir gemeinsam mit dem Handelsblatt durchgeführt haben, sprechen eine deutliche Sprache: Über 90 Prozent der Unternehmen – also nahezu alle – sind dabei, ihre Organisation deutlich zu verändern, oder planen es innerhalb der nächsten drei Jahre.

Das ist, auch im Vergleich zu unseren früheren Studien, eine überraschend klare Aussage. Treiber hierfür sind eine geringere Performance, aber auch die Digitalisierung wie auch die Anforderungen einer neuen Beschäftigten-generation: Die oftmals nach 1980 geborenen Top-Talente und Führungskräfte stellen andere Ansprüche an die Bedürfniserfüllung ihrer Arbeit als die Vorgängergeneration – einschließlich höherer Erwartungen an den „Purpose“ des Unternehmens insgesamt.

### Unternehmerische Aufstellung des Geschäfts

Die Grundlage der Neuausrichtung bildet immer der „richtige“ Schnitt der Geschäfte: Ziel ist es, ein Portfolio von Geschäftseinheiten aufzustellen, die auf die tragenden und zukünftigen Marktsegmente fokussiert sind – und die diese Segmente unternehmerisch bearbeiten. Ein Leitmotiv heißt „lower the center of gravity“. Es bedeutet auch, die Wertschöpfungskette vom Kunden zum Kunden möglichst schnittstellenarm in der Geschäftseinheit abzubilden – um eine möglichst hohe Liefertreue und Verantwortlichkeit sicherzustellen.

### Vernetzung

Das Zusammenspiel der Wertschöpfungsfunktionen wird – im Gegensatz zu „Silos“ – zunehmend von vernetzten Teams erbracht. Standardaufgaben werden im direkten Wechselspiel zwischen Servicenehmer und Servicegeber abgewickelt, unterlegt mit einer ausgeprägten Dienstleistungskultur („liefern und leisten“). Daher ist es erfolgskritisch, die Wertschöpfungsfunktionen nicht nur kostenseitig, sondern auch qualitätsseitig zu steuern.

### Agilität

Unsere Transformationsprojekte berücksichtigen, dass Projektarbeit zukünftig über Routinearbeit steht: Insbesondere in allen Innovationsaufgaben – von der Produktentwicklung bis z. B. hin zur Verbesserung des Controllingystems – setzen sich zunehmend agile Arbeitsformen durch. Die Kerncharakteristik agilen Arbeitens sind multidisziplinäre Teams, vor allem aber deren spezifisches Arbeitsverständnis:

1. Für jede Leistung gibt es einen internen oder externen Kunden.
2. Jede Leistung hat einen echten Kundennutzen.
3. Einfache, aber schnelle Lösungen sind besser als 100-Prozent-Lösungen in ferner Zukunft.
4. Laufende Kommunikation ersetzt langfristige Detailpläne.
5. Und wenn es nicht klappt: „Kill early, kill cheap – and celebrate the funeral“.

### Durchgängige Geschäftsprozesse

Eine ganz wesentliche Voraussetzung für das „neue Arbeiten“ sind die Plattform-Prozesse, also die Abbildung, Standardisierung und Automatisierung der „End-to-end“-Geschäftsprozesse. Agilität braucht Stabilität. Dies umfasst insbesondere die Kernprozesse „Order-to-Cash“, „Purchase-to-Pay“ sowie „Design-to-Launch“.

### Neue Qualifikationen

Fachliche Expertise ist weiterhin zentral. Die hohe Vernetzung und Teamorientierung setzt jedoch voraus, dass Interaktionsfähigkeiten, Projektmanagement, Multifunktionalität und Selbständigkeit einen höheren Stellenwert in der Aus- und Weiterbildung bekommen als in klassisch-arbeitsteiligen Strukturen. Mit den Erfahrungen aus der COVID-Krise wird zudem eine Flexibilisierung von Arbeitszeiten und auch Arbeitsorten zunehmen.

### Neues Führungsverständnis

Bezüglich des in solchen Organisationen wirksamen Führungsverständnisses herrscht weitgehende Einigkeit: Das Setzen klarer Ziele und Ergebnisanforderungen – und die laufende Unterstützung der selbständigen Umsetzungen durch die Geschäftseinheiten und Teams. Das geht einher mit einem prinzipiellen Wandel vom „Kommandieren, Kontrollieren, Korrigieren“ hin zu einem „Inspirieren, Informieren, Integrieren“.

### Erfolgreiche Transformation

Eine wirksame Agenda zur Erneuerung ist kein laufender Verbesserungsprozess, sondern ein größerer Umbau, an dessen Ende oftmals auch eine Neuordnung des Geschäfts steht. Erfahrungsgemäß sind „umbaugewohnte“ Großkonzerne trotz ihrer schieren Größe schneller in eine neue Aufstellung zu transformieren als größere mittelständische und „gewachsene“ Unternehmensgruppen.



„Moderne Organisationen ermöglichen ein größtmögliches dezentrales Unternehmertum bei gleichzeitig hoher Agilität und Struktureffizienz.“

DR. ROLAND SCHREIBER,  
PARTNER

# (Multichannel) Vertrieb 2020plus

Potenzialorientiert – digital – schlank ... und besser

„Gute Zeiten – schlechte Zeiten“: Nach Jahren nahezu ungebremsten Wachstums arbeitet sich die Wirtschaft nun mühsam aus der Krise. Dies schlägt sich auch sichtbar im b2b-Vertrieb, also dem Vertrieb von Industrie- und Konsumgütern in Richtung anderer Unternehmen und Handelspartner, nieder: Beschäftigungsanalysen zeigen, dass Unternehmen bereits seit einigen Jahren deutlich weniger Vertriebsmitarbeiter suchen, sie dünnen ihren Personalbestand im Vertrieb aktuell sogar verstärkt aus. Unsere Projekte und Studien zeigen, dass Unternehmen den konjunkturellen „Dip“ als gute Gelegenheit für eine Transformation ihres Vertriebs in Richtung „schlanker, aber besser“ nutzen. Denn schon seit längerem wird deutlich, dass sich das Spielfeld und die Spielregeln für den b2b-Vertrieb strukturell geändert haben.

## Neuaustrichtung des Vertriebs

Auf der Kundenseite üben gestraffte, zentralisierte Buying Center sowie die Digitalisierung der Beschaffung („Amazonisierung“) einen großen Veränderungsdruck auf den Vertrieb aus. Zudem unterliegen die Prozesse im Vertriebsinnendienst einer umfassenden Automatisierung. Und insbesondere im technischen Vertrieb ist nicht mehr nur Verkäuferwissen gefragt, sondern eine tiefgehende technische Expertise. Vertrieboptimierungen sind per se nichts Neues – gleichwohl weisen moderne Vertriebsausrichtungen einige neue Charakteristika auf, die stimmigere Konzepte und reibungsfreiere Umsetzungen sicherstellen: Der Einsatz von Data Analytics für treffsichere Analysen, ein „High Involvement“ des Vertriebs in die Lösungserarbeitung und die Anwendung agiler Prinzipien für schnelle Umsetzungen und Erfolge. Erfolgreiche Vertriebs-Neuaustrichtungen sind immer „vom Markt kommend“ – also unter Bewertung erwarteter Marktentwicklungen wie auch unter Würdigung der Vertriebs-Performance der letzten Jahre. Und sie umfassen drei Bausteine:

ristika auf, die stimmigere Konzepte und reibungsfreiere Umsetzungen sicherstellen: Der Einsatz von Data Analytics für treffsichere Analysen, ein „High Involvement“ des Vertriebs in die Lösungserarbeitung und die Anwendung agiler Prinzipien für schnelle Umsetzungen und Erfolge. Erfolgreiche Vertriebs-Neuaustrichtungen sind immer „vom Markt kommend“ – also unter Bewertung erwarteter Marktentwicklungen wie auch unter Würdigung der Vertriebs-Performance der letzten Jahre. Und sie umfassen drei Bausteine:

## Datengetriebene Potenzialbewertungen

Kundensegmentierungen sind prinzipiell so alt wie der Vertrieb selbst. Häufig basieren ABC-Kundensegmentierungen noch auf den Unternehmensgrößen (und damit Potenzialvermutung) und den historischen Umsätzen mit den Kunden. Das tatsächliche Potenzial – Volumensteigerung, Cross-Selling oder Up-Selling – fließt oftmals nur unscharf in die Segmentierungen oder Planungen ein. Die dahinter liegende Fragestellung „auf welche (Branchen-) Kunden sollten wir uns konzentrieren“ bzw. „welches Vertriebskonzept ist für welches Kundensegment wirksam und effizient“, können mit modernen Analytics-Ansätzen jedoch deutlich treffsicherer und auch schneller beantwortet werden. Grundlage solcher „modernen“ Segmentierungen ist ein systematisches Durcharbeiten der Kunden und Nicht-Kunden im Markt – auch auf Basis großzahliger Analytics-Modellierungen

Der wesentliche Effekt einer Vertriebs-Neuaustrichtung – höherer oder zumindest gleicher Umsatz bei abgesenkten Vertriebskosten – resultiert auf der nachgeschalteten Neubestimmung der vertrieblichen Betreuung der einzelnen Segmente. Mit Hilfe eines „neuen Bilds des Marktes“ lässt sich klar bestimmen, in welchen Potenzialsegmenten neue Kunden gewonnen und bestehende Kunden entwickelt werden müssen – und wo hoch effiziente Kanäle zum Einsatz kommen sollten, um den Umsatz mit geringem Aufwand zu sichern.

## Effiziente Betreuungskonzepte

Damit liegt auch die wesentliche Grundlage zur Neubestimmung der Vertriebsorganisation entlang der Customer Journey vor, die den b2b-Kunden alle Kanäle anbietet: Key Accounting, Regionalvertriebe und eChannels. Insbesondere die Betreuung der Top-Segmente erfordert eine deutliche Intensivierung des Key Accounting: Erfolgskritisch ist die Orchestrierung eines Netzwerkspiels über das gesamte Buying Center hinweg – vom CxO über die Fachbereiche und dem Einkauf bis hin zu externen „Influencern“.

Dieses Netzwerkspiel umfasst auch die schnelle Bereitstellung z. B. technischer Expertise in Entwicklungsphasen oder Problemsituationen. Entscheidend für erfolgreiches Key Accounting ist es nicht, überlegene Produkte oder Technik zu verkaufen, sondern überlegenen Nutzen aus Sicht des Kunden.

In quantitativer Hinsicht zeigen unsere Erfahrungen, dass ein konsequent auf Segmentwert ausgerichteter Vertrieb unter dem Strich mit signifikant weniger Außendienst-Ressourcen auskommt, vor allem im regionalen Flächenvertrieb. Spitzenwerte liegen – bei gleichem Kundenportfolio – bei einem Effizienzpotenzial in Größenordnungen von über 30 Prozent. In der Regel wird diese „Potenzialreserve“ für Neukundengewinnung oder für Support-Positionen im Bestandsgeschäft verwendet.

## Aktivierung des Innendienstes

In vielen Unternehmen ist der Vertriebs-Innendienst im Wesentlichen noch mit administrativen Aufgaben betraut: Auftragsannahme und -verwaltung, Kundenkontakt- und Beschwerde-Management und CRM-Systembetrieb.

Im Zuge einer potenzialorientierten Segment-Neuaustrichtung des Außendienstes kommt auch dem Innendienst eine marktnähere und aktivere Rolle zu. Unsere Vertriebsprogramme sehen vor, diesen zu einem „Global Sales Support“ für alle Unternehmenseinheiten zu entwickeln.

Kernfunktionen sind ein digitalisiertes Auftragsmanagement, das Management von Vertriebsunterstützungssystemen (wie CRM-Systemen, WebCrawler, Social Media) sowie das Performance Management. Ein ganz wesentlicher Geschäftsbeitrag wird dem Innendienst durch das Management eines Outbound-Kanals übertragen. Im Spektrum reicht dies von der fallweisen Kundenansprache im Complaint-Management („jede Beschwerde ein neuer Auftrag“) bis hin zum Management des eChannels für C-Kundensegmente.



„Vertriebsorganisationen sind der Spiegel der Veränderungen auf der Kundenseite – und hier liegen aktuell noch große Potenziale.“

DR. CLEMENS OERTEL,  
GESCHÄFTSFÜHRER  
NEULAND.DIGITAL





#### Vermeidbare Kosten entstehen entlang der Wertschöpfungskette des Handels

Aktuelle Projektinitiativen sowie unsere regelmäßigen SCM-Analysen im Handel zeigen, dass die Supply-Chain noch immer durch einen hohen Grad an Ineffizienzen und vermeidbaren Kosten geprägt ist. Die Ursache dafür bilden aber nicht nur eine mangelnde Transparenz durch gewachsene und heterogene Systemlandschaften, vielmehr sind es die meist unpassenden Absatzvorgaben oder Eingriffe, die diese Kosten entstehen lassen. Manuelle und schwankende Bestellmengen auf der planerischen Seite sowie verspätete Wareneingangsbuchungen, ineffiziente Warenverräumung und intransparente Abschriften auf Filialebene sind die Haupttreiber. Begleitet werden diese durch ineffiziente Zentralprozesse (insb. suboptimale Bestellmengen, geringe Lieferantenperformance, schwankende Lagerauslastungen), so dass sich die Gesamtkosten stetig weiter vom angestrebten/budgetierten Soll entfernen.

## Supply-Chain-Optimierung im Handel

### Hohe Senkung der Supply-Chain-Kosten durch optimierte Prozesse

**Die Steuerung der Supply-Chain, vom Lieferanten bis ins Regal, bleibt, trotz aller Technologie-/Digitalisierungsinitiativen, eine der Kernherausforderungen im Handel.** Unabhängig von Ausrichtung hinsichtlich Produkt-/Sortimentskategorien, Handelsformat, stationär und/oder online sind sämtliche Retailer davon betroffen. Setzen z. B. im Textilsegment die Vorlaufzeit und der Transport der Ware (basierend auf Kollektionsplanung und Buying bei den Lieferanten) die Flexibilität und Reaktionsfähigkeit der Supply-Chain-Prozesse unter Druck, sind es im LEH der konsequent ansteigende Anteil von Frische/Ultrafrische-MHDs. Diese erfordern ebenfalls operative Exzellenz hinsichtlich Prognosegenauigkeit, Abverkaufsplanung, Allokation und Abschriftenmanagement.

#### Konsequente End-to-end-Perspektive als Erfolgstreiber

Auch wenn die meisten Händler heutzutage versuchen, ihr Geschäft über eine ausgefeilte Prozesslandschaft zu steuern, finden sich in der Realität doch meist funktional orientierte Organisationen, mit intern noch immer sehr ausgeprägten Silos. Diese Ausrichtung hindert einen von der Natur aus cross-funktionalen SCM-Prozess, seine Leistungspotenziale ganzheitlich zu entfalten. Häufig werden divergierende funktionale Zielsetzungen oder „Silo-Optimierungen“ verfolgt. Beispielhaft seien an dieser Stelle eindimensionale Working-Capital-Ziele bei der Lagerhaltung, Abschriftenziele der Filialen und starre Lieferquoten für die Lieferanten genannt. Allerdings ist ein ganzheitliches Verständnis der Werttreiber für eine ergebnisrelevante Identifikation von Schwachstellen notwendig. Dies umfasst die systemübergreifende Identifikation von Einzeltransaktionen und deren mehrdimensionaler Verknüpfung – entlang des Gesamtprozesses, d. h. vom Endkunden über die Filiale, Zentrale, Lieferant, Zentrallager bis zurück in die Filiale, um relevante und umsetzbare Potenziale zu realisieren.

#### Unklare Prozesse als Kern-Ursache von SCM-Kosten

Schaut man sich die Abschriften als das am stärksten wahrzunehmende und messbare Ergebnis eines nicht optimal ausgesteuerten SCM-Prozesses an, so zeigen sich in der Realität prozessuale Mängel in Planung und operativer Exzellenz am POS, die deren Höhe signifikant beeinflussen.

Nicht passende, im System hinterlegte Mindestbestell-, Aktionsmengen, zu späte und zu hohe Markdowns auf der Fläche, nicht berücksichtigte Effekte von Produktauslistungen und Kannibalisierung sowie – im Frische-Kontext – eine unzureichende MHD-Steuerung sind auf Basis unserer Erfahrungen deren Haupttreiber. Direkte Erklärungen von mehr als 70 Prozent der Abschriften konnten bei derartigen Initiativen erreicht und durch Prozessoptimierungen signifikant reduziert (mehr als 30 Prozent) werden.

#### Ableitung operativer, umsetzbarer Maßnahmen als Optimierungsstellhebel

Die cross-funktionale Natur des SC-Prozesses ist ebenfalls der Hauptgrund für das häufige Scheitern von spezifischen Optimierungsansätzen.

Unser Ansatz fokussiert sich auf die Ableitung von prozessualen Verbesserungen, welche direkt durch die beteiligten Funktionen realisiert werden, aber auf ein gemeinsames SCM-Gesamtziel einzahlen.

So ermitteln wir beispielsweise auf Basis von Process Analytics ein unvorteilhaftes Bestellverhalten, aus dem kurzfristig optimierte Bestellregeln, Schulungen und ein Monitoring des Bestellverhaltens für Einkauf und Filialen abgeleitet werden. Eine Reduktion von 5 Prozent der Abschriften wird innerhalb von wenigen Wochen erreicht. Die Optimierung von Anlieferfenstern und des Wareneingangs sowie die Anpassung von Anliefertagen konnten auf Zentrallager-Ebene als Kern-Maßnahmen umgesetzt werden – mit einer mehr als zehnprozentigen Reduktion der Zentrallagerkosten. Die Verknüpfung verschiedener, meist funktionaler „Datenwelten“ im Rahmen von Process Analytics und die daraus entstandene Transparenz und Ableitung von Auffälligkeiten sowie optimierbaren Prozessmustern bilden die spezifischen Horn & Company-Erfolgsfaktoren.

#### Operationalisierung durch Real-time-Dashboards

Eine Realisierung der identifizierten Potenziale und Maßnahmen scheitert meist an einer nachhaltigen Umsetzung und deren Erfolgskontrolle. Die parallele Pilotierung und sequentielle Implementierung von quantitativen Dashboards stellt in diesem Zusammenhang das ideale Werkzeug dar. Es gibt den involvierten Prozessparteien die operative Steuerung, frühzeitige Identifikation von Fehlentwicklungen sowie eine Ableitung von Gegenmaßnahmen „an die Hand“ – cross-funktional, mit der notwendigen End-to-end-Prozessperspektive und auf der jeweils relevanten Supply-Chain-Stufe (Filiale, Lager, operativer/strategischer Einkauf).



„Die Gewinner im Handel haben nicht nur stets den Kunden im Blick, sondern sind in der Lage, ihre Supply-Chain proaktiv zu managen und nicht, wie der Großteil heute, zu verwalten.“

DR. KAI-MICHAEL SCHAPER,  
GESCHÄFTSFÜHRENDE PARTNER

# „Quick-Scan“ Working Capital

## Neue Liquiditätspotenziale nach wenigen Wochen

„Cash is king“. Selten zuvor war dieses etwas betagte Statement so wahr wie in der aktuellen Situation. Weder nach dem Black Monday 1987 noch in der Krise 2008/2009 war der Liquiditätsbedarf der Unternehmen so hoch, um überhaupt überleben zu können. Für die industriellen Kernsegmente wie Automotive, Maschinenbau, Elektro und Chemie ist zu erwarten, dass sie mit hohen Umsatz- und Ertragseinbußen durch die Krise kommen. Die allermeisten Unternehmen werden überleben – weil sie einerseits eine hohe (Kosten-) Flexibilität gezeigt haben, und zwischenzeitlich auch die massiven öffentlichen Stützungsprogramme greifen. Viele unserer Engagements zielen darauf, die operative Liquidität von Industrie-, Non-Food-Händlern und Dienstleistern zu sichern. Im Fokus steht dabei insbesondere die Stärkung der Innenfinanzierungskraft, also die Optimierung der Kapitalbindung in Beständen, Forderungen sowie kurzfristigen Verbindlichkeiten.

### Hohe Potenziale

Unsere Restrukturierungserfahrungen zeigen, dass die „Cash-Disziplin“ in der letzten Erfolgdekade nachgelassen hat: Unsere letztjährige Untersuchung belegt etwa, dass beispielsweise bei Automotive-Zulieferern das Working Capital (vor allem Bestände) über die letzten drei Jahre zwei- bis dreimal schneller gewachsen ist als der Umsatz.

Dahinter liegen in der Regel schleichend eingetretene Komplexitäten im Produktportfolio, Unaufgeräumtheiten in den (dezentralen) Strukturen wie auch eine zunehmende Variantenvielfalt in den Bestell- und Auftragsabwicklungsprozessen. Durch einen Quick-Scan können wir jetzt schon nach sehr kurzer Zeit treffsichere Aussagen tätigen, welche Liquiditätsreserven in Beständen, Forderungen und Verbindlichkeiten vorhanden sind.

Ein Quick-Scan gibt auch präzise vor, was zu tun ist, um an große Working-Capital-Potenziale heran zu kommen. Zudem kann die Projektorganisation – und das wird arbeitsorganisatorisch wichtig bleiben – „kontaktlos“ arbeiten.

Die Erfahrungen mit der gesamthaften Betrachtung und Optimierung von „End-to-end“-Prozessen sind vielversprechend: Regelmäßig werden nach Quick-Scans z. B. in Purchase-to-Pay und Order-to-Cash-Optimierungen Potenziale von 20 bis über 30 Prozent im Working Capital erreicht. In der aktuellen Situation kann ein Lernen aus den Fehlern der Vergangenheit sinnvoll sein: Auch wenn die Leistungserstellung derzeit vielfach noch auf niedrigem Niveau läuft, lässt sich durch einen Quick-Scan der Prozessdaten und des Working Capital aus der Zeit vor der Krise aufzeigen, an welchen Stellen die Geschäftsprozesse nicht funktionieren.

Und: Im Zuge der Downturns ist deutlich geworden, im Bestandsmanagement auf die Verfügbarkeit kritischer Materialien zu achten, insbesondere die mit langen Lieferzeiten oder ausgeprägtem Global Sourcing/Single-Sourcing-Anteil. Ein wichtiger Bestandteil der Optimierungsprogramme ist es, die Supply-Chain-Resilience, also das Risikomanagement und die Widerstandsfähigkeit bei starken Schwankungen, zu verbessern.

### Geschäftsprozesse im Fokus

Als Weg zum Erfolg setzt sich zunehmend eine Perspektive durch, die auf eine Optimierung von „End-to-end“-Prozessen setzt. Vereinfacht gesagt, beinhaltet dieser Ansatz immer auch eine Kundenperspektive: Das Ergebnis eines Geschäftsprozesses hat immer auch einen Nutzen für einen „echten“ oder auch internen Kunden. Sie werden daher gelegentlich auch als „Kunde-zu-Kunde-Prozesse“ bezeichnet. Als Beispiel dient der Prozess Auftragsabwicklung (oder „Order-to-Cash“): Kunde bestellt, Kunde bezahlt.

Durch unseren Quick-Scan haben wir die Möglichkeit, die real im Unternehmen ablaufenden „End-to-end“-Prozesse innerhalb kürzester Zeit zu visualisieren, zu verstehen und wirksame Handlungsfelder abzuleiten. Ein Quick-Scan dauert typischerweise nur wenige Wochen. Danach liegen eine handlungsleitende Prozessanalyse, die Stoßrichtungen zur Optimierung, eine Working-Capital-Potenzialindikation (kurz-, mittel-, langfristig) sowie eine Roadmap zur Umsetzung vor.

### Projektbeispiel

In einer komplexen, mehrstufigen Supply Chain eines Maschinenbauers haben wir Working-Capital-Potenziale von über 23 Prozent identifiziert. So wiesen beispielsweise Ersatzteile unverhältnismäßig hohe Bestände auf. Durch die Verknüpfung und Analyse von Warenbewegungen über mehrere interne Wertschöpfungsstufen hinweg zeigten sich teilweise extrem lange interne Lieferzeiten von bis zu 180 Tagen, die die Disponenten zum Vorhalten eines hohen Bestandes veranlassten. Eine Supply-Chain-übergreifende Perspektive zeigte auf, dass das vorgelagerte Werk diese Teile zuverlässig mit deutlich kürzeren Lieferzeiten von etwa 30 Tagen extern einkauft und lediglich eine geringe Wertschöpfung erzielt. Durch eine Supply-Chain-übergreifende Harmonisierung der Wiederbeschaffungszeiten konnte eine deutliche Bestandsreduktion erreicht werden.

### Bewährtes Vorgehen

Dem eigentlichen Quick-Scan-Projekt vorgelagert ist ein kurzes Set-up vor Projektbeginn. Darin werden die Erfolgserwartungen abgestimmt, der Prozess- und Analyseumfang festgelegt sowie die Projektorganisation bestimmt. Eine wichtige Vorarbeit besteht in der Bereitstellung der (Massen-)Transaktionsdaten (z. B. Aufträge, Bestellungen). Heterogene Datenquellen sind für die Durchführung der Prozessanalyse kein Problem.



„Durch unseren datenbasierten Ansatz sind wir in der Lage, so schnell wie nie zuvor klare Working-Capital-Potenziale sowie wirksame Handlungsfelder aufzuzeigen.“

ALEXANDER DECKER,  
PRINCIPAL

# Restrukturierung: „360°-Fortführungskonzept“

## Erfolgsfaktor zur Kapital- und Liquiditätssicherung

**Die nächsten Monate bleiben hart für die Wirtschaft.** Insbesondere Industrie- und Non-Food-Konsumgüterunternehmen, Dienstleistungsunternehmen und große Teile des Handels stehen aktuell noch voll unter dem Eindruck der globalen „pandemischen“ Vollbremsung. Und auch wenn es wahrscheinlich ist, dass diese massive wirtschaftliche Störung bis 2021 wieder überwunden ist, geht es für viele, wenn nicht die meisten Unternehmen in den nächsten Monaten zunächst ums Überleben.

Bei vielen Mittelständlern hat das Herunterfahren in der Krise schnell funktioniert. Das Hochfahren wird nun ungleich schwerer: Die Auftragslage verbessert sich in vielen Fällen nur langsam; gleichzeitig müssen Personal und Produktion bereits jetzt wieder anlaufen, um die Lieferfähigkeit sicherzustellen. Als Folge kann es auch bei Unternehmen, die bisher nicht in einer Krisensituation waren, kurzfristig zu Liquiditätsengpässen kommen.

### Wirksames 360°-Fortführungskonzept

In solchen Refinanzierungssituationen gibt eine positive Fortführungsprognose den Kapitalgebern – vereinfacht formuliert – die Gewissheit, dass das Unternehmen im weiteren Verlauf keinen Insolvenzantrag stellen muss. Es geht also zum einen um die Sicherstellung der erforderlichen Liquidität aus eigener Kraft wie auch auf Basis erweiterter externer Finanzierungen.

In der aktuellen Krise geht es zum anderen aber auch darum, die wirtschaftliche Gesundung nach der Krise zu beschreiben: Ein qualifiziertes 360°-Fortführungskonzept umfasst also auch die Absicherung des geschäftlichen „Hochlaufens“ auf der Kundenseite, der Lieferantenseite wie auch der Unternehmenskapazitäten. Aus unseren Erfahrungen mit Restrukturierungs- und Sanierungsfällen machen Unternehmen in der stimmigen Argumentation und Hinterlegung ihrer wirtschaftlichen Aussichten und ihres Liquiditätsbedarfs erhebliche Fehler.

Daher ist es für jeden Antragsteller unerlässlich, sich mit der Struktur und den Erfolgsmerkmalen eines qualifizierten Fortführungskonzepts auseinander zu setzen. Auf Basis unserer Arbeit mit Zahlungsfähigkeitsprüfungen gemäß IDW S11 sowie umfänglichen Sanierungsgutachten gemäß IDW S6 kommt es insbesondere auf folgende Punkte an:

### Gütekriterien

**Vollständig:** Ein 360°-Fortführungskonzept erzählt eine gesamthafte und nachvollziehbare „Story“ – auch für bisher nicht mit dem Unternehmen befasste Prüfer. Im Fokus steht die inhaltliche Beantwortung aller Fragen, die auf die Situation vor der Krise und in der Krise zielen (insbesondere Umsatz, Cash-Flow, Liquiditätsplanung, Zeitpunkt Illiquidität, Sofortmaßnahmen etc.). Wichtig ist auch aufzuzeigen, inwieweit z. B. internationale Cash-Pools vorhanden sind, die ggf. öffentliche Fördergelder beanspruchen.

**Transparent:** Die Erfahrung mit Unternehmen in schwierigen Situationen zeigt, dass sich die geschäftlichen Erfolgsquellen und Risikofaktoren aus dem vorhandenen Zahlenwerk oftmals nicht klar erkennen lassen. Gerade bei Unternehmen mit komplexem Portfolio sowie Unternehmensgruppen helfen konsolidierte Umsatz-, Ergebnis- und Liquiditätsprojektionen nicht weiter. Die Frage des „gesunden unternehmerischen Kerns“ hat höchste Relevanz.

**Szenariobasiert:** Die große Frage lautet sicherlich, wie lange die aktuelle Krise anhält. Gleichwohl sind für die meisten Unternehmen auch wenige umsatzschwache Monate insolvenzgefährdend. Für die Ableitung des Liquiditätsbedarfs muss die Planung daher auf Szenarien basieren, hinterlegt mit klaren Annahmen.

**Maßnahmenorientiert:** Wichtig sind klare und eindeutige Zusammenhänge von Maßnahmen und den damit verbundenen Effekten für die Ergebnis- und Liquiditätsplanung. Dies gilt zum einen für das Aufzeigen wirksamer Maßnahmen zur Sicherung der Liquidität in der akuten Krisensituation. Zum anderen muss aber auch aufgezeigt werden, wie die Kredite in den nächsten Jahren zurückgeführt werden sollen und welchen Anspannungsgrad die Planung insgesamt aufweist.

**Neutral:** Unsere Erfahrung zeigt, dass bislang „gut situierte“, renditestarke Unternehmen mit bislang stabiler Geschäftsentwicklung auch in der aktuellen Situation wenig Probleme haben werden, ein stimmiges Fortführungskonzept vorzulegen, um weitere Finanzierungshilfen zu erreichen. Gleichzeitig gehen wir aber davon aus, dass ein Großteil der Unternehmen ein besonderes Augenmerk auf die Qualität des Fortführungskonzepts legen muss, um bezüglich des „wahren“ Liquiditätsbedarfs wie auch der Fähigkeit zur Rückzahlung glaubwürdig zu sein.

**Schnell:** Ein qualifiziertes 360°-Fortführungskonzept muss – je nach Unternehmensgröße und Qualität der Vorarbeiten – nach bereits wenigen Wochen vorgelegt werden. Erfahrungsgemäß beschleunigt die Qualität des Konzepts den Durchlauf durch die Risikoprüfung der Banken – insbesondere durch weniger Schleifen und Nacharbeiten. Ein weiterer Beschleunigungsfaktor ist die enge Kommunikation mit den finanzierenden Instituten – von der Planung bis hin zum Review der Maßnahmen und Effekte.



„Mit einem qualifizierten Fortführungskonzept oder Sanierungsgutachten können Insolvenzzrisiken abgewendet werden.“

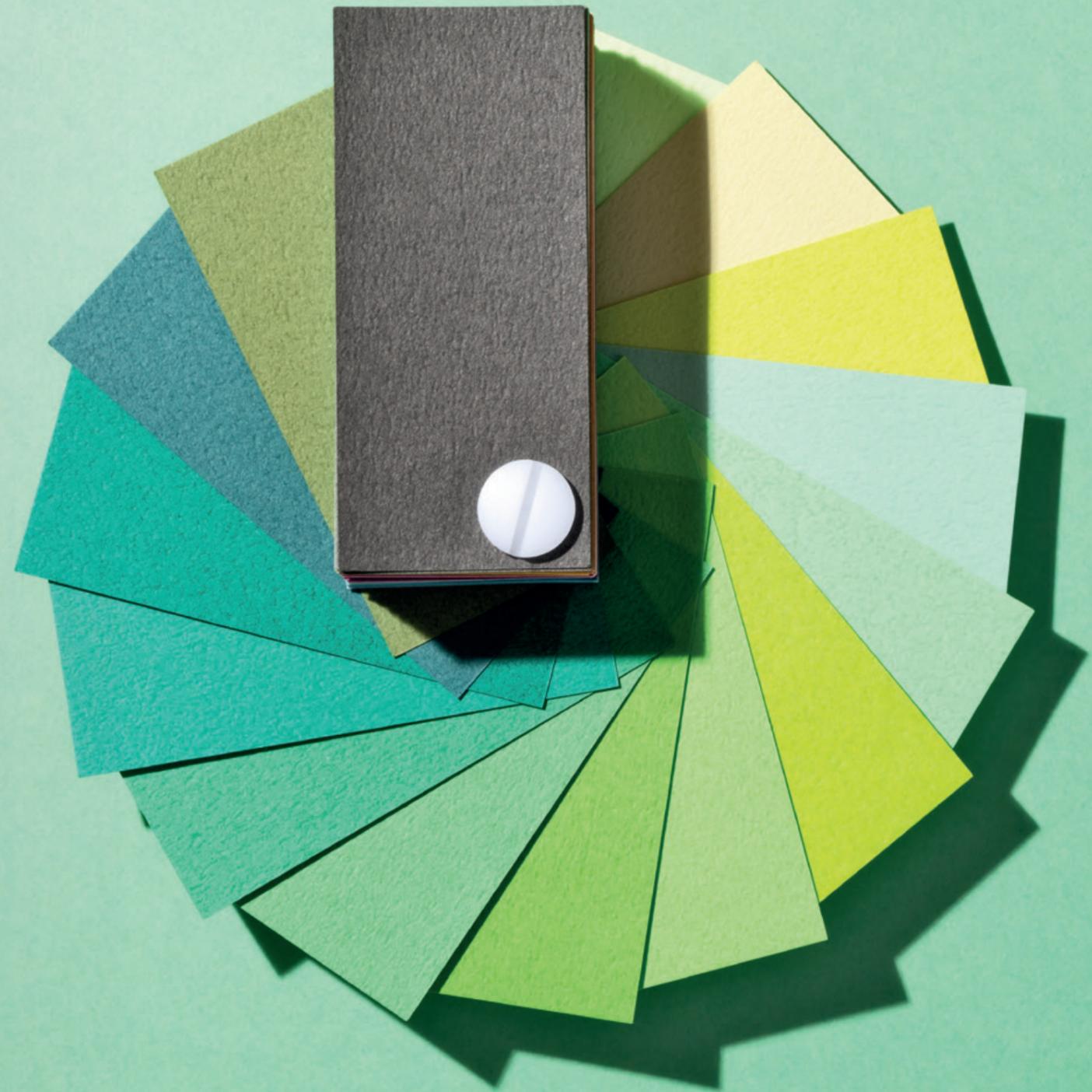
ALEXANDER ZIELSKE,  
PRINCIPAL



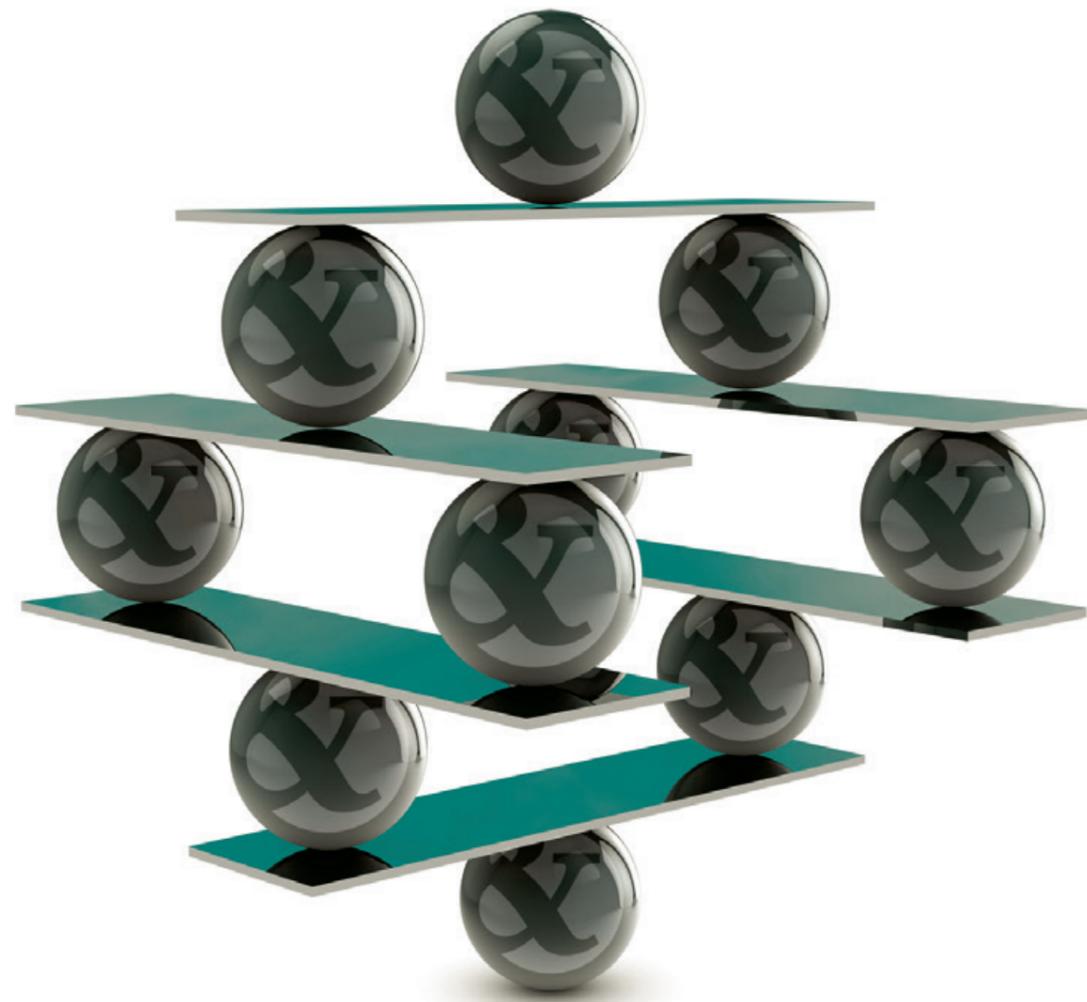
# EIN HERAUSRAGENDES CONSULTING- ÖKOSYSTEM

Beratungskompetenz „von der Strategie bis zur Umsetzung“

Wir haben unsere Beratungsgruppe klar zukunfts- und wachstumsorientiert aufgestellt – so ist „360-Grad-Betreuung“ unserer Klienten auf höchstem Niveau möglich. Neben der Managementberatung verfügen wir mit der neuland.digital GmbH über ein Competence Center für Innovation und Customer X. Höchste Lieferfähigkeit und konkrete Umsetzungserfolge in unseren Projektvorhaben erreichen wir zudem mit den innovativen Analytics-Konzepten und -Lösungen unserer H&C Data Analytics GmbH und mit unseren technologischen Partnerschaften.



# Großes Leistungsspektrum und höchste Leistungsfähigkeit



**Wir haben um unsere Managementberatung herum das Horn & Company-Consulting-Ökosystem geschaffen.** Damit decken wir das gesamte Spektrum von modernen Arbeitsweisen in Projekten und neuen Zusammenarbeitsformen in Unternehmen ab – Stichwort „agile Transformation“. Bei vielen Klienten unterstützen wir Projekte zu Advanced Analytics, Big Data und Künstlicher Intelligenz bis in die Produktion. Prozessoptimierungen mit Process Mining, Automation und RPA sind der neue Standard. Und wir verlängern Wertschöpfungsketten in unseren Projekten bis hin zu MVPs in der Softwareentwicklung. Wir bleiben dynamisch – mit unterschiedlichen Beratertypen, die die Vielfalt und Aktualität unserer Beratungsthemen widerspiegeln.

#### **Wir formen „Business Champions“**

Unsere Tochtergesellschaft neuland.digital ist der Innovation Hub von Horn & Company. Mit klaren Orientierungspunkten unterstützen wir hier unsere Klienten bei der Ausrichtung auf mehr Digitalisierung und Nachhaltigkeit. Wir entwickeln neue Lösungen mit Erfahrungen aus Design Thinking, agilen Methoden sowie aus erfolgreichen Start-ups. Mit unseren Partnern in IT/Cloud, IoT oder Blockchain setzen wir Lösungen und Geschäftsmodelle auch um. Durch Anwendung der Erfolgsfaktoren für digitalen Wandel mobilisieren wir ganze Organisationen.

#### **Wir kennen die „Game Changer“**

Mit Horn & Company Data Analytics erweitern wir gezielt das Leistungsangebot der Top-Management-Beratung in einem erfolgskritischen Zukunftsthemenfeld. So beschleunigen wir zum Beispiel mit wiederverwendbaren Lösungen die Einführung von Analytics und KI dramatisch. Unser Intelligent ChatBot ist ein Beispiel für die Verwendung von Analysetechniken, um die Kommunikation zu optimieren. Mit dem Rapid Analytics Prototype haben wir ein Framework für die ungebremste Performance in der Entscheidung über neue analytische Use Cases. Der erste Schritt zur Data-Driven-Company führt über unseren Check der Infrastruktur, Governance und analytischen Reife.

Für die optimale Datenstrategie konzeptionieren wir eine passende Architektur, die auch den enormen Datenzuwachsen gerecht wird. Beim Analytics-Check entwickeln wir nutzbringende Anwendungsfälle und wählen eine prototypische Umsetzung aus. Das Erfolgsrezept liegt in der Verbindung unserer Top-Management-Beratungskompetenz mit dem Cutting-Edge-Wissen unserer Data-Analytics-Experten.

#### **Wir beherrschen „High-Speed-Umsetzung“**

Mit unseren strategischen Technologiepartnern unterstützen wir unsere Klienten bei der Entwicklung von Software-Lösungen – und zwar „high-speed“. Wir entwickeln schlank und agil und erreichen durch den Einsatz effizienter Technologien und durch die konsequente Anwendung effektiver Methoden verlässliche Termintreue und höchste Ergebnisqualität. Mit Hilfe der Partner können auch größere Digitalisierungsvorhaben zügig und ohne Belastung interner Entwicklungsressourcen direkt von der Prototypphase in den Echtbetrieb überführt werden. In unterschiedlichen Projektkonstellationen haben wir unter Beweis gestellt, dass wir methodisch und in der Wertschöpfungstiefe schnell „MVP-fähig“ sind.

**Nachhaltigkeit –  
für uns ein wichtiger Unternehmenswert**

Im Sinne unserer unternehmerischen Ideale und Werte unterstützen und fördern wir u.a. Verhaltensweisen der Mitarbeiter/-innen, Führungskräfte und Geschäftspartner, die Wirtschaftskriminalität und Korruption bekämpfen, Umweltbelastungen vermeiden und Gesundheit und Arbeitssicherheit fördern. Das ist im Rahmen unserer internen Leit- und Richtlinien fest verankert und wird im Rahmen der unternehmerischen Praxis konsequent gelebt.

**Umweltschutz auf Geschäftsreisen –  
CO<sub>2</sub> - Reduzierung im Blick**

In unserer fachlichen Projektarbeit ist es seit jeher unser Anspruch, nachhaltig Wirksamkeit zu entfalten. Bei den Nachhaltigkeitsaspekten steht gegenwärtig auch das Thema Umweltschutz oben auf der Agenda: Als Unternehmensberater/-innen reisen wir viel – und

damit erzeugen wir überdurchschnittlich viel CO<sub>2</sub>. Um unserer unternehmerischen Verantwortung für die Umwelt gerecht zu werden, wenden wir die Stellhebel „Vermeiden & Reduzieren!“ und „Kompensieren!“ konsequent an. Das bedeutet u.a., dass wir auf Reisen verstärkt alternative, umweltfreundliche Verkehrsmittel nutzen und unsere Kommunikation – intern und mit unseren Kunden – digital per Videokonferenzen durchführen, wenn dies möglich ist. So konnten wir die Anzahl von Reisen bereits deutlich reduzieren.

**500 Tonnen CO<sub>2</sub> für die Umwelt kompensiert**

CO<sub>2</sub>-Emissionen, die wir nicht vermeiden können, kompensieren wir. Für 2019 haben wir 500 Tonnen CO<sub>2</sub> kompensiert, die durch unsere Geschäftsreisen, insbesondere durch Flüge und Dienstwagen, verursacht wurden. Die Kompensation erfolgte über myclimate, eine internationale Initiative, die weltweit zu den Qualitätsführern von freiwilligen CO<sub>2</sub>-Kompensationsmaßnahmen gehört.

**Klimaschutzprojekt „Effiziente Kocher in Kenia“  
unterstützt**

Mit der Kompensation haben wir das Projekt „Effiziente Kocher in Kenia“ unterstützt: Traditionellerweise wird in den ländlichen Gemeinden im Westen Kenias auf offenen Feuerstellen gekocht, was sehr viel Feuerholz verbraucht. Dank kommunalen Spar- und Darlehensgemeinschaften können sich Frauen effiziente Kocher leisten. Die Kocher, von denen bereits 59.000 Stück installiert wurden, verbrauchen 40 bis 50 Prozent weniger Feuerholz und werden aus lokalen Materialien hergestellt. Dies reduziert die Nachfrage nach Feuerholz und schützt die lokalen Wälder, was zu verminderten CO<sub>2</sub>-Emissionen und einem Erhalt der Grünflächen führt. Zudem stärken die Spargemeinschaften die finanzielle und soziale Unabhängigkeit der Frauen.



Erfahren Sie mehr zu diesem Projekt –  
jetzt QR-Code scannen:

# Nachhaltigkeit bei Horn & Company

Umweltbewusstes Handeln – gerade in der Projektarbeit

**Umwelt- und Klimaschutz werden für die Menschen wichtiger:** Nach einer aktuellen Studie von BMU und UBA sieht die Mehrheit der Bundesbürger Umwelt- und Klimaschutz als erforderlich an, um Zukunftsaufgaben zu meistern, Wohlstand und Wettbewerbsfähigkeit zu sichern und Arbeitsplätze zu schaffen. Auch Horn & Company sieht das so. Aus diesem Grund übernehmen wir Verantwortung und leisten – auch im Rahmen der täglichen Projektarbeit – unseren Beitrag zum Umwelt- und Klimaschutz.

„Projektarbeit findet beim Kunden vor Ort  
statt – das bringt hohen Reiseaufwand mit sich.  
Wir gehen gewissenhaft damit um.“



# Ein starkes und wachsendes Team

**Beratung ist People Business.** Das ist keine neue Erkenntnis. Erfolgreiche Beratung entsteht nur, wenn Fachwissen, Methodenkompetenz und Branchen-Know-how auf einem hohen Niveau sind. Wir wollen in unseren Projekten nicht nur State-of-the-Art anwenden, sondern die Kundenprojekte zu Best Practice machen. Die Berater/-innen von Horn & Company sind daher alle ausgewiesene Experten in ihren jeweiligen Themen. Das Durchschnittsalter der Mitarbeitenden liegt bei 35 Jahren. Rund 75 Prozent verfügen über eine Doppelqualifikation bzw. Promotion, alle mit exzellenten Abschlüssen. Dieses Maß an Seniorität, fachlicher Qualifikation und Praxiserfahrung differenziert uns. Unsere Kunden profitieren davon. Wir bringen nicht nur die akademische Qualifikation mit, sondern auch den erforderlichen Blick für das Machbare. Das ist anders.

## Man lernt nie aus

Unsere Talente und Teams haben wir in Competence Centern organisiert, die sich um Knowledge Management und Development kümmern. Auch wenn die Consultants im Projekt in spezifischen Fragestellungen arbeiten, stellen wir damit sicher, dass wir nicht stehen bleiben. Weil Beratung ein dezentrales Geschäftsmodell ist, sind regelmäßige Competence-Center-Treffen ein Instrument, um sich intern besser zu vernetzen und informiert zu bleiben, welche spannenden Themen an anderer Stelle gerade vorangetrieben werden. Das hilft auch, die Theorie aus unserem Schulungs-Campus-Programm mit praktischen Fragestellungen übereinander zu bringen. Die Weiterentwicklung von Fachlichkeit, Methoden- und Toolkompetenz und Personality sind Aufgaben, welche die interne Agenda neben dem Projektalltag regelmäßig mit bestimmen. Und wo einer allein nicht weiter käme, unterstützen unsere Spezialisten spezifisch: z.B. unsere Data Architects und Data Scientists bei anspruchsvollen Fragestellungen im Rahmen von Data Analytics, aber auch unsere Agile Coaches für die professionelle Anwendung agiler Projekt- und Arbeitsmethoden.

## Gute Beratung braucht gute Typen

Wir suchen bewusst von den Besten die Netten. Sozialkompetenz und Empathie sind wichtig für ein effektives Miteinander und viel mehr noch für ein schnelles Verstehen der klientspezifischen Situation und der wesentlichen Pain Points. Wenn Hirn und Herz zusammen kommen, entstehen die besten Lösungen. Selbstverständlich also, dass wir achtsam und nachhaltig miteinander und mit unseren Kunden umgehen. Selbstverständlich auch, dass wir neben der reinen Fachlichkeit regelmäßige Treffen und „Offsites“ organisieren, um uns – abseits des Projektgeschäfts – gegenseitig zu inspirieren, um die Firmenentwicklung, strategische Fragen und Zukunftsthemen zu diskutieren und gemeinsamen Interessen bei Sport, Kultur, Sightseeing oder Abendveranstaltungen nachzugehen. Neben dem fachlichen Austausch stehen das Miteinander und Sich-Kennenlernen im Vordergrund: „Fun and Friendship“.



„Unsere Mitarbeiter/-innen sind die Basis unseres Erfolgs: Der Horn & Company-Beratungsansatz verlangt Expertise und Teamgeist – aber auch Weitblick, Pragmatismus und eine gehörige Portion Kreativität und Esprit.“

DR. MICHAEL LUKARSCH,  
GESCHÄFTSFÜHRENDER PARTNER

EXCELLENCE

„Friendships are nice.  
So is competence.“

MICHAEL CRICHTON

**HORN & COMPANY ist eine stetig wachsende Top-Management-Beratung.** Mit über 100 Beraterinnen und Beratern liegt der Fokus auf Performance Improvement, Corporate Restructuring, und digitale Transformation. Wir arbeiten für Industrie- und Handelsunternehmen – im Schwerpunkt aus dem großen Mittelstand sowie für Private Equity und Financial Services. Aktuell wurden wir in den Beraterpool des BMWi aufgenommen. HORN & COMPANY wird zudem in unabhängigen Beratervergleichen regelmäßig ausgezeichnet, u.a. als „Hidden Champion“.



Impressum

Herausgeber: ©Horn & Company Performance & Restructuring GmbH  
Stand: August 2020

HORN & COMPANY  
Performance & Restructuring



Kaistraße 20 | Medienhafen  
40221 Düsseldorf  
T +49 (0)211 302 726 0  
info@horn-company.de  
www.horn-company.de





HORN COMPANY  
Performance & Restructuring

[WWW.HORN-COMPANY.DE](http://WWW.HORN-COMPANY.DE)