



INTERVIEW: MICHAEL KLÄSGEN  
UND STEPHAN RADOMSKY

Zum Gespräch empfängt Albrecht Hornbach, 67, im früheren Büro seines Vaters. Die dunklen alten Schrankwände sind noch da, heute sind hier aber nur noch Besprechungsräume. Ansonsten präsentiert sich die Firmenzentrale im pfälzischen Bornheim ganz im modernen Büro-Chic: alles offen, alles hell. Von hier aus betreibt Hornbach 167 Bau- und Gartenmärkte, vor allem im deutschsprachigen Raum und in Osteuropa, und den Baustoffhandel. Damit ist das Unternehmen die Nummer vier im Land und, obwohl an der Börse notiert, noch immer in Familienhand. Als Chef des Clans hat Albrecht Hornbach zwei ziemlich anstrengende Jahre hinter sich.

**SZ: Herr Hornbach, brummt das Geschäft in Ihren Baumärkten immer noch so wie in der schlimmsten Corona-Zeit?**  
Albrecht Hornbach: Corona hat uns eine Sonderkonjunktur beschert. Die Unsicherheit hat das Augenmerk der Leute auf das eigene Zuhause gelenkt – und wir gehen davon aus, dass es dabei bleibt. Es bahnt sich ein Jahrzehnt des Zuhauses an. Die Menschen werden weniger reisen und es sich zu Hause schöner einrichten.

**Und der Krieg in der Ukraine ändert daran nichts?**

Der Krieg verstärkt das Sicherheitsbedürfnis der Menschen noch und bewirkt, dass sie sich noch mehr in ihrem Zuhause zurückziehen.

**Woran merken Sie das?**

Die Leute kaufen zum Beispiel mehr Gaskocher, Grills und Brennholz. Da hinten ist unsere Brennholzfabrik (*zeigt über seine Schulter*). Da standen die Menschen in den vergangenen Tagen Schlange. Die Leute wollen autark sein, unabhängig.

**Weil sie Angst haben, nicht mehr kochen und heizen zu können?**

Ja, da geht es nicht um Grillen im Garten und Lagerfeuer. Das ist Vorsorge für den Notfall. Gerade hier auf dem Land haben viele noch einen Kachelofen.

**Wie heizen Sie persönlich?**

Meine Frau und ich hängen total vom Gas ab. Wir hoffen, dass es nicht zu kalt wird.

**Deswegen sind Sie gegen ein Embargo von Gas aus Russland?**

Da bin ich hin- und hergerissen. Als IHK-Präsident hier in der Region weiß ich, was da auf die Unternehmen zukommen könnte. Auf der anderen Seite ist es natürlich problematisch, dass wir das Gas beziehen und damit vielleicht einen Krieg mitfinanzieren.

**Bereiten Sie Hornbach auf einen Gas-Stopp vor?**

Wo es geht, heizen wir die Märkte mit Fernwärme, aber Gas setzen wir auch ein. Deshalb haben wir ein Krisenteam, das sich damit befasst. Da geht es zum Beispiel darum, wie weit die Temperatur in den Märkten sinken kann, ohne dass es Schäden gibt. Oder ob man Teilbereiche abtrennen kann.

**Eine ziemlich verrückte Situation.**

Das kann man wohl sagen. Bei uns im Einkauf läuft auch nichts mehr normal, nichts mehr so wie früher. Unsere Einkäufer haben so viel zu tun wie nie, telefonieren, sind in ständigem Kontakt mit den Lieferanten und sind voll im Krisenmodus.

**Weil die Lieferungen stocken?**

Und wegen der Preise. Es ist eine komplexe Gemengelage. In China waren große Häfen im Lockdown, der Transsibirien-Express fällt aus, Ware kann nicht mehr über das Schwarze Meer verschifft werden. Dann die Energieengpässe, Knappheit bei Rohstoffen und Dieselpreissteigerungen. Wir können froh sein, wenn die Ware irgendwie bei uns ankommt.

**Mit der Folge, dass die Preise durch die Decke gehen?**

Es wird auf jeden Fall teurer. Im Durchschnitt liegen wir etwa bei der Inflationsrate. Aber Holz, Kunststoffe und Metalle sind zeitweise deutlich teurer geworden. Überall, wo es Engpässe gab, waren echte Ausreißer.

**Wo ist es im Moment besonders krass?**

Weizen für Tierfutter kriegen einige Lieferanten kaum noch. Große Probleme gibt es auch beim Papier, weil Zellstoff fehlt.

Dämmplatten sind auch schwierig, die sind aus Kunststoff. Aber bis jetzt haben wir es geschafft, lieferfähig zu bleiben.

**Regt sich Unmut bei den Kunden, wenn Lücken im Regal klaffen?**

Unmut nicht. Wir mussten aber zeitweise etwas rationieren. Wenn Leute mit dem Lkw ankommen und große Mengen Spanplatten wollen, wissen wir, was los ist: Die wollen das wiederverkaufen.

**Wie passt das zusammen, einerseits das Jahrzehnt des Zuhauses, andererseits haben Sie keine Gewissheit über Inflation, Rohstoffmärkte, Lieferketten?**

Die Nachfrage ist da – die Frage ist, ob die Leute sich das noch leisten können. Und ob wir überhaupt Ware einkaufen und anbieten können. Das wissen wir im Moment nicht. Es gibt eine Riesen-Unsicherheit.

**Wie weit akzeptieren die Verbraucher Preissteigerungen? Warten manche ab, bis es billiger wird?**

Die Menschen werden sicher Prioritäten setzen. Wir verkaufen auch Dinge, die sind nicht so wichtig.

*Für Firmenchef Albrecht Hornbach läuft derzeit alles gut. Ob das so bleibt, daran hat er jedoch seine Zweifel.*

FOTO: ADRIAN SCHROEDER/OH

**ten, weil Sie ein Familienunternehmen sind?**

Ja, das ist eine Stärke für uns. Wir haben sehr intensive und langfristige Beziehungen zu unseren Lieferanten. Das ist ein Geben und Nehmen: Wir lassen einen Lieferanten nicht im Regen stehen. Wenn einer hohe Kosten erleidet, und wir einen Vertrag haben, halten wir trotzdem zu ihm.

**Andererseits können Sie sich auch keine Großzügigkeiten leisten als börsennotiertes Unternehmen.**

Das ist keine Wohltätigkeitsveranstaltung, sondern zielgerichtete Großzügigkeit – damit unser Geschäft in ein paar Wochen und Monaten noch funktioniert.

**Familienunternehmen und Kapitalmarkt – passt das wirklich zusammen?**

Ach, wir praktizieren das schon seit 1987. Alle spüren, dass wir ein Familienunternehmen sind und eben keine kurzfristige Perspektive auf jedes Quartal einnehmen müssen. Bei uns besteht auch nicht die Gefahr, dass der Aktienkurs so weit sinken könnte, dass sich eine Übernahme rechnet. Wir haben immer geschaut, dass die Familie nicht ausgebootet werden kann. Als wir viel Geld ins Internet gesteckt haben, haben das einige angezweifelt. Wir hätten das vielleicht nicht gemacht, wenn jedes Quartal die Zahlen hätten stimmen müssen. Aber jetzt zahlt es sich aus.

**Wie zum Beispiel?**

Während der Lockdowns waren unsere Märkte kaum wiederzuerkennen: Kurzarbeit hatten wir in Deutschland nicht. Wir haben nicht nur große Mengen zur Abholung bereitgestellt, sondern in wenigen Tagen Pop-up-Versandzentren eingerichtet und die Ware verschickt – mit den gleichen Mitarbeitern. Dazu war der Wettbewerb nicht in der Lage. So haben wir während der Pandemie Marktanteile dazugewonnen.

**Und wenn es mal zu Streit ums Geschäft in der Familie kommt, wie gehen Sie damit um?**

Wir haben ungefähr 40 Gesellschafter aus der Familie, deren Anteile in der Familientreuhand gebündelt sind. Da ist es gut, wenn es einen festen Rahmen gibt, der die Sache zusammenhält. Die Familientreuhand ist eine GmbH, die hat einen Gesellschaftervertrag – und das ist eine harte Sa-

che, da kommt man so ohne Weiteres nicht raus. Wenn man aber weiß, dass man es auch mit Gewalt nicht schafft, dann gibt es auch keine Gewalt.

**Wollte schon mal jemand aussteigen?**

Es hat ja keinen Sinn, etwas zu wollen, was nicht geht. Wir haben intern zwar Regelungen getroffen, wie und in welchem Umfang Familienmitglieder Anteile abgeben können. Aber das kommt nicht vor.

**Wird der nächste Hornbach-Chef auch ein Hornbach sein?**

Es sieht ganz gut aus. In der nächsten Generation sind jetzt drei Familienmitglieder im Unternehmen – und vielleicht werden es noch mehr. Da gibt es noch ein paar hoffnungsvolle Talente, die sich gerade außerhalb der Firma ihre Sporen verdienen.

**Soll es unbedingt jemand aus der Familie werden?**

## „Es bahnt sich ein Jahrzehnt des Zuhauses an“

Corona hat einen Heimwerker-Boom ausgelöst. Für Albrecht Hornbach aus der Baumarkt-Familie bedeutet das gute Geschäfte. Wenn da nicht von allen Seiten Gefahren lauern würden

Ich fände es erstrebenswert, sicher ist das aber nie. Der- oder diejenige müsste sich draußen schon bewiesen haben. Deshalb sind wir auch ganz froh, börsennotiert zu sein, das macht uns auch attraktiv für externe Kandidaten.

**Warum ist die Erfahrung außerhalb der Firma so wichtig für Sie?**

Wo sonst soll man sich bewähren? Hier wäre es zu leicht, wenn man Hornbach heißt. Das wollen wir den vielen Kollegen nicht antun, die nicht zur Familie gehören.

**Die Hornbachs gelten als eine der reichsten Familien in Deutschland. Fühlen Sie sich auch so?**

Ach, da wird alles durcheinandergewürfelt. Was in diesen Listen steht, stimmt doch gar nicht – und selbst wenn, dann würde es in unserem Fall durch 40 geteilt.

**Ärgert es Sie, wenn so etwas verbreitet wird?**

Mein Vater konnte sich da immer tierisch ärgern, mir ist es wurscht. Es spielt auch keine Rolle, es ist ja alles fest angelegt, das Geld steckt im Unternehmen. Um es rauszubekommen, müssten wir verkaufen – genau das wollen wir aber nicht. Geld allein, das ist irgendwann weg.

**Haben Sie einen unerfüllten Wunsch, der sich mit Geld bewerkstelligen ließe?**

Meine Frau, meine Tochter und ich betreiben seit einigen Jahren ein Hotel hier in Annweiler. Da haben wir eine alte Jugendstil-Villa vom Land übernommen, stecken seitdem viel Liebe und so viel Geld rein, wie wir uns gerade leisten können. Kurzfristig kann sich die Investition gar nicht zurückzahlen, deshalb muss ich mich da auch ein bisschen nach der Decke strecken.



*Wir haben ungefähr 40 Gesellschafter aus der Familie, deren Anteile in der Familientreuhand gebündelt sind. Da ist es gut, wenn es einen festen Rahmen gibt.“*

**Zum Beispiel?**

Blumentöpfe. Da kann ich doch auch mal drauf warten, bis ich mir das wieder leisten kann. Aber wenn ich ein Zimmer verschönern will oder einen zusätzlichen Raum einrichten muss, dann akzeptieren die Menschen einen höheren Preis.

**Wie ist das beim Hausbau? Die Baukosten sind explodiert.**

Bauen ist schwierig zurzeit. Man kann froh sein, wenn man überhaupt jemanden findet, der für einen baut. Und Fixpreise sind passé, jetzt gibt's Preisgleitklauseln.

**Aber das Material ist da?**

Klar.

**Haben Sie besseren Zugang zu Lieferan-**