

“Realiteit die uitdaging en kansen biedt”

12-06-2019 00:44



De topman laat er, na een korte introductie waarin hij aangeeft vereerd te zijn op de Sessie aanwezig te zijn, geen twijfel over bestaan. “Is de opkomst van online wereldspelers zoals Alibaba, Amazon of Zalando een ontwikkeling waar de bouwmarkt zich zorgen om moet maken? Het doet er niet toe”, aldus Albrecht Hornbach. “Het is de realiteit waarmee we te maken hebben. Deze digitalisering zal niet ophouden dus we moeten het als uitdaging zien en als kans oppakken.”

Pioniersgeest

Hornbach vervolgt zijn verhaal met de mededeling dat Hornbach die uitdaging niet uit de weg gaat. “Dat hebben we nooit gedaan als we met uitdagingen geconfronteerd werden. Sterker nog: door steeds pioniersgeest te tonen hebben we ons als familiebedrijf in de 140 jaar van ons bestaan weten te ontwikkelen tot de onderneming die we nu zijn. Wij hebben daarbij laten zien dat het nemen van risico’s zeker kan lonen.” De introductie van de Drive-in, de toevoeging van het tuinassortiment en de introductie van keuken- en sanitairafdeling zijn volgens Hornbach sprekende voorbeelden hiervan. “Maar daarover later meer. Waar het om gaat is dat je bij iedere verandering of uitdaging wel waakt dat de balans in je onderneming bewaard blijft. Dat geldt ook bij de voortschrijdende digitalisering in ons dagelijks leven en de gevolgen daarvan voor onze branche”, aldus Hornbach.

Eigen initiatief

Voor Hornbach geldt dat die digitalisering van de samenleving niet alleen op de voet gevolgd wordt, maar ook wordt vertaald naar acties. "Wij hebben snel onderkend wat de gevolgen op lange termijn kunnen zijn voor de maatschappij en het retaillandschap. Vervolgens hebben we heel gericht binnen Hornbach gekeken hoe we ons op die toekomst kunnen voorbereiden."

Daarin wil Hornbach geen volgende rol hebben.

Hornbach: "Het is belangrijk snel ontwikkelingen te zien en daar vervolgens op te reageren op een manier die goed is voor jouw bedrijf. Dus je moet zelf initiatief nemen, mogelijkheden ontdekken en zo zelf bijdragen aan die ontwikkelen. Dat kan dus alleen door te pionieren."

Toevoegen

Om te bewijzen dat deze pioniersgeest al sinds de oprichting van het familiebedrijf in de genen van de familie Hornbach zit, schetst Albrecht Hornbach een aantal ogenschijnlijk logische ontwikkelingen die Hornbach maken tot wat het nu is. Vooral gericht op het toevoegen van assortimenten en diensten. "Dat lijken nu misschien kleine of logische stappen, maar geloof me, in de tijd dat ze gezet werden waren het risicovolle beslissingen", aldus Hornbach.

Zo zet de overgrootvader van Albrecht Hornbach begin twintigste eeuw de eerste stap door zijn toenmalige bouwbedrijf door te ontwikkelen tot een bouwmaterialenhandel. De tweede toevoeging wordt in 1968 door vader Otmar Hornbach ingezet. "Toen hij naast bouwmaterialen ook tuinartikelen ging verkopen onder hetzelfde dak, werd hij door collega's voor gek verklaard. Maar gezien de enorme groei van zowel de omvang van de vestigingen als het aantal vestigingen boorde mijn vader daarmee wel nieuwe markten aan."

Drive inn

Die groei is min of meer voer voor de volgende grote stap die Hornbach zet. "Nieuwe en grote vestigingen vroegen om aanpak van onze logistiek in de winkels. Die uitdaging was het begin van onze Drive in, die we in 2003 voor het eerst in Zweden hebben geïntroduceerd. Uniek in de bouwmarkt, maar wel een service die in een grote behoefte voorziet."

Maar, zo stelt Hornbach, daarmee was de bouwmarkt er nog niet. "De wereld ontwikkelde zich verder en daarmee ook de klantbehoefte. De behoefte aan complete ruimteconcepten op de winkelvloer groeide en dat leidde ertoe dat we in 2009 onze eerst Keuken- en Badkamercenters presenteerden. Sanitairproducten en wand- en vloertegels, tot op dat moment voorbehouden aan de vakhandel, lagen ineens in onze bouwmarkten. Wederom een risicovolle innovatie, maar wel een die al snel een succes werd."

Totaalpakket

Door - gekoppeld aan deze centers ook installatieservice aan te bieden - verzekerde Hornbach zich ervan dat klanten niet teleurgesteld werden. "Klanten die bij ons een keuken of badkamer kopen, willen deze ook geïnstalleerd hebben. Daarop hebben we geanticipeerd door in nauwe samenwerking met regionale vakmensen ook montageservice aan te bieden."

Het zijn stuk voor stuk ontwikkelingen en innovaties die Hornbach gevormd hebben tot het concern dat het nu is. "Daar horen overigens ook onze online-activiteiten bij. Daarvoor geldt eveneens dat pionieren en risico's nemen de enige manier zijn om de markt voor te blijven."

Vraag en aanbod

Volgens Hornbach heeft de digitaliserende samenleving retail ontegenzeggelijk veranderd. "Veel klanten zijn tegenwoordig digitaler dan de retailers. De jonge generatie brengt een nieuwe taal op de markt en het is aan ons om die taal eigen te worden. We moeten zorgen dat we met de klanten kunnen blijven communiceren." Overigens is volgens Hornbach niet alleen de vraagzijde van de markt ingrijpend gewijzigd. "Ook aan de aanbodkant is volop actie. Nieuwe spelers als Amazon, Alibaba en Zalando bestormen de markt, ook die van ons."

Online en fysiek

Hornbach gaf eerder al te kennen die concurrentie niet zozeer als bedreiging maar vooral als kans en uitdaging te zien. "Wij benaderen het op een soortgelijke manier als we eerder met de Drive in en de Keuken- en Badkamercenters gedaan hebben. In het geval van de digitalisering betekent het dat we onze klanten ook online willen kunnen bedienen, maar onze fysieke winkels blijven het hart van de organisatie. Die twee versterken elkaar."

Dat is ook een van de redenen waarom Hornbach niet gelooft dat pure players die alleen online verkopen het uiteindelijk gaan redden. "Het is niet voor niets dat bedrijven als Amazon en Alibaba inmiddels ook fysieke winkels hebben geopend."

Juiste balans

Het draait volgens Hornbach allemaal om een goed evenwicht. "Dat geldt voor alle partijen. Het is voor iedereen een kwestie van het vinden van de juiste balans tussen online en offline. Die omni- of cross-channel strategie ziet er voor iedereen anders uit. De ondernemers moeten zelf voor hun eigen winkel of bedrijf bepalen hoe de verhoudingen komen te liggen."

Daarom kan Hornbach de aanwezigen ook geen 'succesrecept' voor de perfecte balans geven. Wel laat hij doorschemeren dat in zijn ogen nooit alleen de techniek leidend kan zijn. "Digitalisering kan alleen tot succes leiden als bij iedere stap en elke ontwikkeling steeds de consument in het middelpunt wordt gezet."

Continu doorvertaald

De digitale ontwikkelingen gaan snel en Hornbach benadrukt dat het familiebedrijf die ontwikkelingen continu heeft doorvertaald naar de eigen organisatie. "Wie had tien jaar geleden gedacht dat we complete tuinhuisen online zouden bestellen. En wie had gedacht dat er ontelbaar veel platformen zouden zijn waarop consumenten ervaringen, winkelbeoordelingen en zelfs prijzen delen. Wij hebben gedurende die ontwikkelingen en opkomst steeds gezorgd dat we snel aan die behoefte konden voldoen. Niet alleen als het gaat om bestellen en aankopen, maar ook zaken als ondersteuning, instructies en productinformatie."

Webshop

Werd in Duitsland in 2010 de eerste webshop van Hornbach geopend, inmiddels kan in ieder land waar Hornbach gevestigd is zowel in de fysieke bouwmarkt als online gekocht worden. Hornbach: "Blijkbaar doen we dat op een goede manier. Wij zijn in 2018 in Nederland namelijk beoordeeld als beste onlinebouwmarkt. Daar zijn we trots op."

Volgens Hornbach beschikken alle online shops 'vanzelfsprekend' over diensten als standaard directe levering, reserveren en afhalen en online configuratoren voor verschillende assortimenten. "Maar dat weerhoudt ons niet om continu te zoeken naar nieuwe toevoegingen en te blijven investeren in verdere digitalisering. Zoals klanten in de Hornbach-app kunnen zien en handelaren in onze artikel-finder met beeldherkenning."

Fysieke bouwmarkt

Bij al deze vernieuwingen en innovaties vergeet Hornbach naar eigen zeggen de fysieke bouwmarkt niet uit het oog. "Ik denk dat het gegeven dat onze veertien bouwmarkten in Nederland al dertien keer zijn uitgeroepen tot beste bouwmarkt hierin voldoende zegt. Zo'n titel win je niet zomaar."

Vertrouwen

Betrokkenheid van alle 'acteurs' binnen een bedrijf noemt Hornbach een van de belangrijkste aspecten van vernieuwing en ontwikkeling, zowel digitaal als op de winkelvloer. "Verandering wordt vaak spannend gevonden en brengt voor veel mensen onzekerheid met zich mee. Zorg er daarom altijd voor dat je bij elke verandering of ontwikkeling mensen meeneemt in die ontwikkeling. Van het personeel tot je leveranciers en ook de klanten. Zo zorg je er namelijk voor dat het vertrouwen in jouw bedrijf overeind blijft. En vertrouwen is en blijft het allerbelangrijkst."

Mede daarom staan de fysieke winkels centraal bij alle ontwikkelingen van Hornbach. "Alles wat we ontwikkelen en doen staat in het teken van toevoeging van waarde voor onze fysieke winkels. Zij vormen de basis van ons bedrijf."

Winst maken

Volgens Hornbach zorgt vertrouwen in een bedrijf voor trouwe klanten. "Mensen doen graag zaken op basis van vertrouwen en zekerheid. Winst maken is belangrijk, maar winst maken alleen is niet heilig. Het gaat erom hoe je die winst maakt. Daarvoor heb je een stabiele basis nodig. Een basis zoals wij die bieden met onze fysieke en online winkels, aangevuld met onze hoge servicegraad. Tevens online en in de bouwmarkt." Het feit dat Hornbach een beursgenoteerde onderneming is, doet aan die karaktereigenschap niets af, zo verzekert Hornbach zijn toevoorders. "Wij gaan niet voor het snelle resultaat, dat past ons niet. Wij willen samen met onze klanten, medewerkers en leveranciers samen naar de toekomst. Wij gaan voor langdurig succesvol en wij realiseren ons daarbij dat zaken gedaan worden tussen mensen. Dat is nu zo en zal altijd zo zijn, ongeacht digitalisering of welke ontwikkeling dan ook."

Aandelen

Ondernemer Jan Nijhof grijpt tijdens de vragenronde zijn kans en vraagt Albrecht Hornbach hoe het toch kan dat zijn aandelen Hornbach maar zo beperkt renderen. Die vraag leidt niet alleen tot een lach in de zaal, maar ook Hornbach zelf kan er om lachen. "Ik heb er zelf ook een aantal, waarschijnlijk veel meer dan u, dus die vraag stel ik mezelf ook wel eens!" Om daarna serieus te antwoorden: "We zijn continu in ontwikkeling, zowel in de fysieke als online winkels, dat heeft u kunnen horen. Daarbij worden veel kosten gemaakt dus dat zal zeker van invloed zijn."

Veel meer kan en mag Hornbach niet zeggen. "Ik mag natuurlijk geen beursgevoelige informatie geven", zegt hij glimlachend.

België?

Een van de aanwezige gasten uit België wil graag weten wat de plannen van Hornbach bij onze zuiderburen zijn. "Wanneer komen jullie naar België", klinkt het nieuwsgierig. Ook deze vraag wordt vriendelijk lachend beantwoord door de topman. "Wij willen graag naar België maar veel meer kan ik er niet over zeggen." Het lijkt dus een kwestie van tijd voor het familiebedrijf ook dit land aan zijn vestigingsnaties rijgt.