

# Het fundament van Hornbach

26-05-2015 22:00

De slappe huizenmarkt en zuinige consument gingen ook Hornbach niet voorbij. Uit cijfers die het concern twee jaar geleden publiceerde, bleek bijvoorbeeld dat de winst met bijna een vijfde was geslonken. De doe-het-zelfketen lijkt voor het huidige boekjaar echter weer optimistisch gestemd. Winstcijfers zijn nog niet bekendgemaakt, maar de [omzet](#) kwam in het afgelopen boekjaar 6,5 procent hoger uit. En dan staan twee winkelopeningen op de rol en breidt de keten zijn personeelsbestand met ruim een kwart uit. Welke factoren dragen bij aan het succes van Hornbach?

## Het ProfiConcept

Hornbach richt zich sinds 2011 met het ProfiConcept nadrukkelijk op zzp'ers in de bouwsector. Door deze doelgroep aan zich te binden opende de klusketen de directe aanval op de traditionele bouwmaterialengroothandel. Het concept slaat aan, vertelde algemeen directeur Evert de Goede van Hornbach Nederland eerder in RetailTrends. Klusprofessionals willen snelle service, betaalgemak en een uitgebreid assortiment en het ProfiConcept biedt dat. Profi-kanten kunnen hun aankopen bijvoorbeeld op rekening zetten en de goederen tot twaalf weken retourneren. "Zzp'ers gebruiken ons als magazijn nu ze op rekening kunnen betalen. Een paar keer per week rijden ze naar onze vestigingen voor hun spullen", schetst hij.

Met dit concept haakt Hornbach tegelijkertijd aan projectverkoop, wat volgens deskundigen wordt gezien als de toekomst van doe-het-zelfconcerns. Consumenten schaffen in zo'n situatie alles aan voor een verbouwing en laten het project uitvoeren door Hornbach. Vaak nemen ondernemers die aangesloten zijn bij het ProfiConcept zo'n klus voor hun rekening. Daarmee verstevigt Hornbach de band met zowel deze klantgroep als de reguliere consument. Zoals De Goede zegt: "Projectverkoop is key voor een hechte relatie met de klant."

## Bouwvakkers met een versleten rug

Waar een speler als V&D worstelt met dure werknemers op de loonlijst, breidt Hornbach zijn personeelsbestand dit jaar met meer dan een kwart uit. En dat hoeven geen jonge mensen te zijn waarvoor de keten bescheidener salarissen moet uittrekken. Hornbach kiest voor zijn winkelpersoneel vaak voor oudere mensen, aldus De Goede. Daarmee haalt de doe-het-zelfspeler namelijk veel kennis in huis, wat de service in de winkel ten goede moet komen. "Wij gaan niet voor goedkope jonge krachten."

Hornbach beschouwt zijn werknemers als 'het belangrijkste kapitaal', zei HR-manager Chris van den Akker onlangs nog. Ook hier komt het ProfiConcept weer om de hoek. Hornbach vist voor de extra namen op zijn loonlijst namelijk vaak in de vijver van het concept. Hoewel de malaise in de bouwsector ook het ProfiConcept niet voorbij gaat, ziet Hornbach kansen. Klusprofessionals zonder klussen kunnen namelijk prima bij Hornbach aan de slag. Hun expertise is immers niet verdwenen. "Zodra wij nieuwe (winkel)medewerkers kunnen gebruiken polsen we mensen uit die groep voor een functie", legt De Goede uit. "Datzelfde geldt voor de bouwvakker met de versleten rug, die willen wij hebben."

## Geen motorhelmen

GAMMA zette onlangs luierdoekjes in zijn schappen en Praxis plaatst viooltjes voor een euro bij de ingang. In de doe-het-zelfbranche wordt lustig gestunt met branchevreemde producten. De Goede ziet hoe klusketens zich ontwikkelen tot 'een Leen Bakker met een doe-het-zelfafdeling.' Zo niet Hornbach. "Wij voeren een bouwassortiment, met tuin. Punt. Bij ons geen branchevreemde artikelen. Daarom zijn we beter dan de rest."

De Goede noemt branchevervaging nog net geen strategische misser, maar het voegt uiteindelijk ook weinig toe. "Ik geloof niet dat het er duidelijker op wordt als een consument opeens een motorhelm tussen de doe-het-zelfartikelen ziet liggen. Wat kan de klant dan nog van je verwachten? Waar sta je voor?" De luierdoekjes waren

wel goed als inspiratiebron voor een marketinguiting van Hornbach:



IMAGE  
NOT  
FOUND

### **Een lange adem**

Hornbach heeft geduld. Aan de bouwmarkt die dit jaar in Geleen opent, ging bijvoorbeeld dertien jaar juridisch getouwtrek vooraf. "Opgeven staat gewoon niet in ons woordenboek", zegt De Goede daarover. Bovendien is een bouwmarkt niet zomaar geopend, weet hij. Tussen het eerste plan en de daadwerkelijke winkelopening kan zomaar tien jaar zitten. "Je hebt te maken met onder meer strenge milieuvergunningen en branchespelers zoeken naar juridische mogelijkheden om onze komst te verhinderen. Bij elke zaak ben je maanden verder, zonder dat je iets bent opgeschoten."

Daar kan branchegenoot Bauhaus over meepraten. Naar verwachting opent eind november in Groningen de eerste vestiging van deze Duitse bouwmarktketen in ons land. Bauhaus heeft al langer plannen voor Nederlandse bouwmarkten, maar stuit op veel verzet van lokale overheden. Zo moest de Raad van State de bezwaren tegen de vestiging in Groningen van tafel vegen.

Aan dergelijke bezwaarprocedures om de komst van een concurrent te vertragen doet Hornbach niet mee, aldus De Goede. "We hebben er zelf mee te maken gehad en dat vonden we niet leuk. Dan moet je dat ook een ander niet doen."

Zodra een concurrent aan Hornbachs personeel oftewel belangrijkste kapitaal komt, [laat de keten echter zijn tanden zien](#). Een bedrijfsleider die na twaalf Hornbach-dienstjaren bij Bauhaus aan de slag wilde, is op basis van een concurrentiebeding via de kantonrechter tegengehouden. Hornbach probeerde op dezelfde wijze een hoofdcaissière binnenboord te houden, die haar loopbaan ook bij Bauhaus wilde voortzetten. Maar daar stak

de rechter dan weer [een stokje voor](#).