

Hema-directie wel wat

Recensie Grote blijdschap als het Britse Lion Capital in 2007 Hema overneemt. Lang duurt dat gevoel niet. In *Hema* beschrijft Stefan Vermeulen hoe de winkelketen langzaam wordt uitgekleed.

Joost Pijpker © 23 november 2018



Elf jaar onder Lion Capital maakte Hema van voorloper tot achterblijver.
Foto Raymond Rutting

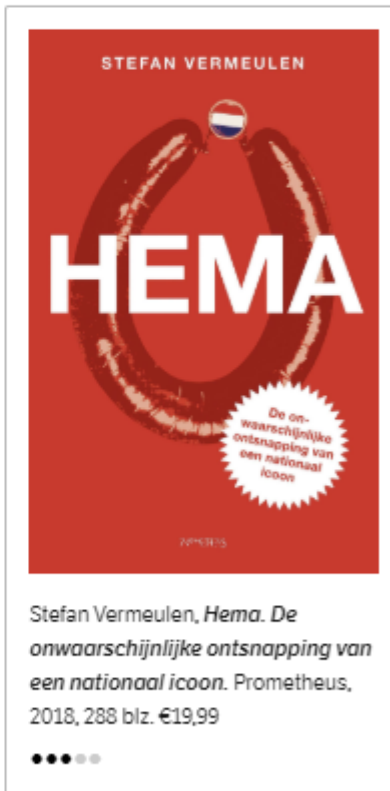
Er zijn weinig winkels in Nederland die zo'n sterk gevoel oproepen als Hema. Wie denkt aan rookworst en tompouces, denkt meteen aan de vier grote, rode blokletters, die op honderden gevels door het hele land hangen. Hema staat gelijk aan fraaie, degelijke producten voor alledaags gebruik, te koop voor een redelijk prijsje. De Hollandsche Eenheidsprijzen Maatschappij Amsterdam, puur winkelsentiment.

In *HEMA. De onwaarschijnlijke ontsnapping van een nationaal icoon* beschrijft journalist Stefan Vermeulen hoe die Nederlandse winkel trots de laatste jaren stapje voor stapje is uitgekleed. Hoe Hema in handen van de Britse durfinvesteerder Lion Capital in elf jaar tijd veranderde, „van een voorloper in een achterblijver”. En hoe Lion jarenlang heeft moeten leuren om weer van de winkelketen af te komen.

Wrang is vooral om te lezen hoe blij de Hema-top eigenlijk is met Lion, als de private-equitymaatschappij uit Londen het bedrijf in 2007 overneemt. Het warenhuis is op dat moment al enkele jaren in handen van KKR, een Amerikaanse investeerder, en die eigenaar zijn ze in Amsterdam meer dan zat. KKR toont nauwelijks belangstelling voor de winkels. De investeerder kijkt eigenlijk alleen maar naar spreadsheets, om te zien hoe ze nog meer kunnen verdienen aan Hema.

Als de Amerikanen in 2006 besluiten Hema in de verkoop te doen, zijn de directieleden dan ook meteen enthousiast. Tijd voor een eigenaar die wil investeren in de toekomst, is het gevoel. Diverse partijen tonen interesse in het goedlopende Hema. Uiteindelijk blijven drie serieuze kandidaten over; Lion, Blokker (geholpen door winkelketen Zeeman en investeerder Gilde) en de Britse private-equitymaatschappij 3i.

Voor die laatste twee partijen voelen de directieleden weinig, schrijft Vermeulen. Blokker zien ze als „een provinciaal clubje” dat vooral „goedkope troep uit China” verkoopt - heel anders dan Hema, met zijn zelfontworpen designspullen. Bovendien vinden ze Blokker te conservatief; er wordt nauwelijks geïnvesteerd in de verkoop via



De gevestigde investeerder 3i is niet per se een beter alternatief. In hun overnamepoging trekt 3i namelijk nauw op met Roland Kahn, oprichter van kledingketen Coolcat. Dat vinden sommige Hema-directeuren te veel een „snelle Amsterdamse jongen”. Kahn draagt peperdure maatpakken en verschijnt regelmatig op hippe feestjes, met aan zijn zijde een jong fotomodel.

Bij Lion krijgen ze op het hoofdkantoor wél meteen een goed gevoel. Natuurlijk, ook dat is gewoon private equity. Maar in de pers benadrukken oprichters Lyndon Lea en Robert Darwent telkens dat ze absoluut geen keiharde *financial* zijn. Het in 2004 opgerichte Lion is een echte „merkenbouwer”, stellen ze. Een geldschieter die bedrijven met een bekende merknaam koopt, met als doel ze nóg succesvoller te maken. Dat lijkt de directie wel wat.

Geen plan B

Uiteindelijk duurt de biedingenstrijd, een van de spannendste hoofdstukken uit Vermeulens boek, tot diep in de nacht. Lang lijkt het 3i te zijn dat gaat winnen, maar om even voor twee verhogen Lea en Darwent nog één keer hun bod op Hema. Lion is bereid ruim 1,1 miljard euro te betalen, 10 miljoen meer dan 3i. De hoofdprijs, zo stellen kenners.

Dat dag erna laat Hema-directeur Ronald van Zetten in het openbaar weten hoe verheugd hij is met de nieuwe eigenaar. Bij Lion zal Hema alle aandacht krijgen, zegt hij. Net als hij willen ook de Britten de winkelketen snel laten groeien en investeren in nieuwe winkels in het buitenland. Volgens Van Zetten krijgt Hema „een onbeperkt budget om te investeren”.

In de hoofdstukken die volgen beschrijft Vermeulen op vlotte, boeiende wijze hoe die toekomstdroom steeds een beetje minder mooi wordt. Hema krijgt helemaal geen groter budget. En ook geen aandacht, trouwens. In werkelijkheid tonen de Britten vooral interesse in de operationele winst. Die moet in een paar jaar fors omhoog, is de opdracht. Lion wil zijn aankoop liefst zo snel mogelijk weer verkopen, tegen een zo hoog mogelijke prijs.

Aanvankelijk lijkt dat plan te slagen. In de herfst van 2010 zet Lion Hema al weer in de etalage en dienen verschillende kopers zich aan, waaronder Ahold. Niemand wil echter het hoge bedrag betalen dat Lea en Darwent voor Hema vragen. En dan gaat het mis; de crisis die lange tijd aan Hema voorbij leek te gaan, raakt het bedrijf alsnog. De omzet loopt terug, de operationele winst ook

Terwijl Van Zetten in de jaren daarop alles doet om Hema weer te laten groeien, houdt Lion zich opnieuw afzijdig. Waarom toch, vragen de directeuren zich af. Dit was toch een eigenaar die wilde bouwen aan merken? Pas vijf jaar na de overname dringt het tot ze door. Nu een

verkoop steeds onwaarschijnlijker wordt, hebben Lea en Darwent „geen idee” wat ze met Hema moeten. „Zonder exit heeft Lion Capital simpelweg geen plan B.”

Wat het relaas van Vermeulen lezenswaardig maakt, is met hoeveel detail hij scènes beschrijft. Door zijn uitgebreide onderzoek - de auteur sprak meer dan zeventig betrokkenen - voelt het vaak alsof de lezer in de vergaderkamers van Hema en Lion aanwezig is. Alsof hij voor zijn ogen een gezond bedrijf langzaam in verval ziet raken in de handen van een eigenaar, die alleen uit blijkt te zijn op geld.

Toch raakt de lezer geen moment écht betrokken bij Hema, nationale winkel trots of niet. Daarvoor ontbreekt het te veel aan een noodlottige wending, of aan een duidelijke hoofdpersoon die de lezer door het verhaal leidt. Ahold had bijvoorbeeld de overmoed van topman Cees van der Hoeven, die beleggers meer belofde dan hij kon waarmaken. Bij Blokker waren het de dood van voorman Jaap Blokker en de familietwist die daarop volgde.

Het gevolg is dat de elf jaar in handen van Lion vooral voelt als vervelende episode in de geschiedenis van Hema, niet als een drama dat zich langzaam voltrekt. En dat de verkoop aan investeerder Marcel Boekhoorn, halverwege vorige maand, niet de „onwaarschijnlijke ontsnapping” is die de ondertitel belooft.

‘Bakkerijen Hema in de verkoop’

✎ Joost Pijpker © 26 november 2018



In een poging de schuldenlast van Hema te verlagen kijkt ondernemer Marcel Boekhoorn naar de verkoop van de zeven bakkerijen van de winkelketen. Ook overweegt hij een deel van de eigen filialen van Hema te verkopen aan franchisenemers, zo meldt *Het Financieele Dagblad* deze maandag. Boekhoorn kocht Hema vorige maand van het Britse Lion Capital. Hij kondigde toen aan de schulden flink te willen verlagen. (NRC)

'We gaan Blokker weer wat huiselijker maken'

Bedrijfstop Blokker Winkelketen Blokker leed vorig jaar een recordverlies, na een experiment met 'steriele' winkels en duurdere spullen. Onder nieuwe leiding gaat het veel terug naar het oude. De braadzak komt terug.

Teri van der Heijden & Joost Pijpker © 31 augustus 2018



Ludo Bijvoet, de nieuwe topman van Blokker, spreekt de familie keurig aan met 'meneer en mevrouw Blokker'. Zijn voorganger noemde de aandeelhouders 'Ab en Els' - nogal ongebruikelijk binnen het traditionele familiebedrijf. Bijvoet is „netjes opgevoed”, zegt hij. „Ik heb geleerd om oudere mensen met u aan te spreken.”

Ook andere dingen gaan onder leiding van Bijvoet terug naar het oude. De ruim vierhonderd Blokker-winkels, die allemaal net verbouwd zijn, worden weer aangepakt. De verbouwde winkels worden door klanten, hoewel „frisser”, ook „steriel en leeg” gevonden, zegt Bijvoet. Daarom worden ze nu weer „gezelliger en voller” gemaakt.

Verder komen meer dan duizend typische Blokker-producten terug die eerder juist uit de schappen werden verbannen. De braadzak, het melkkloppertje, de elektrische vliegenmepper.

Ook terug van weggeweest: omzetgroei. In de eerste helft van 2018 heeft Blokker 5 procent meer verkocht dan het jaar ervoor, zegt Bijvoet, die de hoogte van de omzet niet wil noemen. „We zijn nog lang niet terug op het oude niveau. Maar het belangrijkste is dat er na jaren van daling een omslag is.”

Ludo Bijvoet (57) is in juli aangetreden als bestuursvoorzitter van Blokker. Zijn voorganger Casper Meijer moest dit voorjaar weg omdat de familie en de commissarissen ontevreden waren over de resultaten. Over 2017 leed moederbedrijf Blokker Holding een recordverlies van 344 miljoen euro. Een monsterbedrag, bijna twee keer zo hoog als het verlies over het jaar ervoor. En dat was toen ook al een record. De omzet daalde naar 1,6 miljard. De afzonderlijke resultaten van Blokker, het grootste dochterbedrijf, zijn niet bekend gemaakt.

Het verlies werd deels veroorzaakt door een grote reorganisatie, maar óók doordat minder klanten minder kochten. Mensen gaven wel meer geld uit, maar niet bij Blokker. Concurrenten als koopjeswinkel Action en webwinkel bol.com groeiden wel.

Op het sjofele Blokker-hoofdkantoor aan de rand van Amsterdam geeft Bijvoet zijn eerste interview. Op de trap naar boven vertelt hij dat ze volgend jaar verhuizen naar een modern pand verderop in Amsterdam-Zuidoost. „Dat wordt wel tijd.” In het kamertje op de tweede verdieping zit ook president-commissaris Michiel Witteveen (64), hij praat ook mee. Witteveen nam Bijvoet aan en stuurde diens voorganger weg. „Bij een degradatie - een verlies van 344 miljoen is een degradatie - gaat de coach eruit. Zo gaat het in het leven.”

Het was niet de eerste keer dat de coach weg moest. De laatste vier Blokker-topmannen zijn weggestuurd. Nu gaat Bijvoet het proberen.

Heeft u getwijfeld of u deze baan wel zou aannemen?

Bijvoet; „Ik heb eh...” Hij valt even stil. „Niet getwijfeld. Nee. Op een gegeven moment moet je ruiken dat het in de lucht hangt. Eerder gaf ik leiding aan Bakkersland [een bakkerijketen]. Dat was echt een precaire situatie, dat zat bij bijzonder beheer. Daar rook ik ook iets. Dan moet je als een diesel doorgaan, met een goed plan, geduld, doorzettingsvermogen. Op een gegeven moment zie je het dan kantelen. Dat is de ultieme kick.”

Wat zijn de grootste fouten die bij Blokker zijn gemaakt?

Witteveen zucht. „Kunnen we het niet over de toekomst hebben? Nou goed, alles rond die mevrouw van *Sex and the City*, dat heeft geen goed gedaan.” In 2016 lanceerde Blokker een reclamecampagne met de Amerikaanse actrice Sarah Jessica Parker. Tegelijkertijd werden de winkels verbouwd en vol gelegd met veel duurdere spullen van merken die de Bijenkorf ook verkoopt. Een radicale transformatie op alle fronten, noemde Blokker het.

Witteveen; „Dat was gewoon niet des Blokkers. Wij zijn er voor de *middle of the road* Nederlander. Toen waren we ineens 30 procent van de klanten kwijt.”

Het probleem was toch ook dat spullen die nog wél werden verkocht niet op voorraad waren?

Bijvoet; „Ja, klanten grepen mis. Basisartikelen

CV'S

BESTUURSVOORZITTER EN PRESIDENT-COMMISSARIS

Ludo Bijvoet (1961) trad in juli aan als bestuursvoorzitter van Blokker. Hij heeft bedrijfskunde gestudeerd in Delft en werkte onder meer bij warenhuisketen V&D en bakkerijketen Bakkersland. Voor Blokker was hij partner bij investeringsmaatschappij Tamberlain. Bijvoet is getrouwd en heeft twee kinderen. Zijn hobby is crosscountry: springen met paarden.

Michiel Witteveen (1954) werd in november vorig jaar president-commissaris van moederbedrijf Blokker Holding. Sinds mei dit jaar is hij daar ook waarnemend bestuursvoorzitter. In de jaren tachtig werkte hij al even voor Blokker, op de vastgoedafdeling. Daarna was hij bestuurder bij de modeketens Witteveen en WE. Sinds eind jaren negentig is Witteveen vastgoedinvesteerder. Hij is tevens commissaris bij modeketen Scotch & Soda en brillenketen Ace & Tate.

moeten natuurlijk altijd in de winkel liggen. Als jij pedaalemmerzakken van twintig liter wil hebben, ga je niet met twee rollen van tien liter naar huis. We gaan daarom onder meer 18 miljoen euro investeren in het moderniseren van het distributiecentrum. Er komen nieuwe IT-systemen, en verschillende afdelingen gaan beter samenwerken.”

Heeft Blokker 18 miljoen?

Witteveen: „Dat heeft Blokker, ja.”

Wat verandert er in de winkels?

Bijvoet: „Blokker is destijds teruggegaan van achtduizend artikelen naar zesduizend, nu gaan we weer terug naar die achtduizend. Er komen spullen terug die er al waren, maar er komen ook nieuwe dingen bij. Babyspullen bijvoorbeeld. Daar wordt het vanzelf voller van, maar we gaan de winkels ook gezelliger maken. Er komt meer kleur en we gaan nieuwe lampenkappen ophangen. Het wordt wat huiselijker.”

U bent in juli begonnen. Hebt u deze plannen bedacht, of waren ze er al?

Bijvoet: „Deze plannen lagen al klaar.”

Uw voorganger Casper Meijer moest weg omdat de resultaten niet snel genoeg verbeterden. Dan zou je verwachten dat u nieuwe plannen maakt. Wat gaat u anders doen?

Witteveen valt in. „Meijer was verantwoordelijk voor het moederbedrijf.”

“De familie Blokker zal best eens in bed hebben gelegen en gedacht hebben: wat een gedoe”

Hij was ook directeur van de Blokker-winkels, daar besteedde hij de meeste tijd aan. Dus: wat gaat er veranderen?

Witteveen geeft weer antwoord voor Bijvoet dat doet. „Nou, Blokker gaat met een kleiner team werken. En weet je wat écht een grote verandering is? Blokker is de klant weer aan het verrassen. We probeerden te veel op een food-bedrijf te lijken, daar zijn we mee opgehouden. In een supermarkt weten klanten van tevoren precies wat ze willen hebben, daar gooien ze hun kar mee vol. Bij een non-food-bedrijf worden klanten verrast door dingen die ze niet nodig hebben.”

Bijvoet; „Door dingen die ze zelf niet bedacht hebben, Met Pasen bijvoorbeeld een ander kleurtje geel dan vorig jaar, Producten die tot impuls-aankopen leiden.”

Blokker kwam online pas erg laat op gang. Wat valt daar nog te verbeteren?

Bijvoet; „De webshop en de winkels moeten nog beter samenwerken, Het wordt bijvoorbeeld mogelijk om een artikel online te reserveren, dat is dan binnen twee uur beschikbaar in de winkel, En we willen ook nog meer doen aan marketing, op sociale media, en huishoudtips geven via de site.”

Welk deel van de omzet komt nu via de webwinkel?

Bijvoet; „Dat is een mooi percentage, maar ik ga niet zeggen hoeveel.”

Uw voorganger heeft de inkoop in Azië heel anders georganiseerd, tot woede van aandeelhouder Ab Blokker. Wordt dat nu teruggedraaid?

Bijvoet; „Nee, dat is niet het plan.”

Witteveen; „Ab Blokker was daar boos over, maar dat is weer gaan liggen, *We agree to disagree.*”

De woede of wensen van Ab Blokker (73) moeten echter wel serieus genomen worden, Samen met zijn broer Jaap heeft hij het familiebedrijf uitgebouwd, nog altijd bezit hij de helft van de aandelen, De andere helft is in handen van Jaaps weduwe Els (71), Officieel staan zij op afstand, zo hebben ze eigenlijk niets te vertellen over wie het bedrijf leidt, In de praktijk is hun invloed echter groot, Casper Meijer moest weg omdat behalve de commissarissen ook de familie genoeg van hem had, Witteveen heeft „heel regelmatig” contact met Ab en Els, „We hebben de officiële vergaderingen, maar we drinken ook soms even koffie, of we bellen even.”

De familie is voor Blokker van levensbelang, Behalve de enige eigenaar is de familie ook de enige financier, Met banken heeft Blokker niks te maken, het bedrijf mag tot 485 miljoen euro lenen van Ab en Els, Deze afspraak loopt tot 2021, Witteveen; „We kunnen wel zeggen; jullie mogen een keer per jaar langskomen voor koffie en cake, maar zo werkt het natuurlijk niet, Ze hebben wel degelijk iets te vertellen.”

Het gaat al jaren slecht, de verliezen lopen op. Houdt de familie nog wel van Blokker?

Witteveen: „Ze zullen best eens in bed hebben gelegen en gedacht hebben; wat een gedoe, *No doubt about it*, het zijn mensen, Maar ze hebben heel erg, als geen ander, een Blokkerhart, Ik ben heel blij dat de familie er voor langere termijn in gelooft, Anders zaten we hier niet.”

Had Blokker zonder de familie niet meer bestaan?

Witteveen: „Ik denk het niet nee, eerlijk gezegd, Een bank had allang gezegd; hartstikke leuk, maar waar zijn onze zekerheden? Daar doen we het niet voor, wegwezen!”

De familie wil dat de resultaten sneller verbeteren. Hebben ze wel realistische verwachtingen?

Witteveen: „Ik vind van wel.”

Hebben ze een deadline gesteld?

Bijvoet: „Toen ik met ze ging kennismaken heb ik geen *targets* meegekregen.”

Hoe lang duurt het nog voor Blokker er weer bovenop is?

Bijvoet: „Even kijken waar mijn kristallen bol staat...”

U moet daar toch een idee over hebben, of op z'n minst een ambitie?

Bijvoet: „Dat duurt natuurlijk wel een paar jaar, Ik heb daar zelf een duidelijk idee over, maar dat ga ik niet delen.”

Komt Blokker er überhaupt wel bovenop of gaat Blokker V&D achterna?

Witteveen: „Dat is een logische vraag, het verlies was een mega-bedrag, Maar V&D was eigendom van private equity toen het failliet ging. Blokker is een familiebedrijf, Dat kun je echt niet vergelijken.”