

Drie toekomstscenario's voor V&D

29-01-2015 09:50

Door Rupert Parker Brady

Mede-eigenaar van [Retaildenkers](#)

Het lijkt erop dat Sun Capital na een investering van in totaal 170 miljoen euro in V&D de handdoek in de ring heeft gegooid. Jacob de Jonge wist het al van de zomer, de durfinvesteerder wil af van het hoofdpijndossier. De door hem geformuleerde strategie was ambitieus. Los van de haalbaarheid, kreeg het niet eens de kans om zich te bewijzen. Het is de vraag of een warenhuis volpompen met merken leidt tot meer traffic offline en online, als buiten op straat en op andere websites het aanbod aantrekkelijker is.

Het afgelopen halfjaar heeft interim-ceo Don Roach en zijn team van herstructureringsmanagers alles van waarde genoteerd, opgeteld, gewogen en afgevinkt. Tot de laatste nietmachine en puntenslijper is bekend wat het bezit is. De vernieuwingsslag heeft een half jaar stilgelegen en het lijkt er bepaald niet op dat de formule de komende maanden opnieuw op de schop gaat, wat wel het advies is van experts als Cor Molenaar en Paul Moers.

V&D is aangeschoten wild en het eerste bloed is gevloeid door het personeel de duimschroeven aan te draaien. Je moet wel heel erg om geld verlegen zitten, wil je de eigen mensen die het elke dag op de winkelvloer waarmaken, het vel over de neus halen. Het is onbegrijpelijk en getuigt van slecht inzicht in de arbeidsverhoudingen in Nederland.

De laatste nieuwe V&D opende eind 2013 in Vlaardingen, eind 2014 ging de vestiging in de Leyweg in Den Haag dicht. Je kunt het je niet voorstellen, maar op 25 februari aanstaande krijgt het Brabantse Uden een V&D. In winkelcentrum De Promenade is op 4400 vierkante meter een splinternieuw warenhuis uitgedacht met een La Place naast een H&M. De 'Keijenschijters' zitten met hun handen in het haar nu de feestelijkheden dreigen te worden overschaduwd. Vastgoedeigenaar Prowinko kan het contract met V&D ontbinden als de eerste drie maanden geen huur wordt betaald. Ceo Max Vorst is er de man niet naar om zich te laten intimideren door de brandbrief van Don Roach. Eenzijdig tot 1 juni geen huur betalen, en ook nog eens een verlaging eisen van tien procent van de omzet naar zeven procent getuigt van lef. De rapen zijn gaar.

Voor de goede orde: Den Helder, Zaandam, Purmerend, Weert, Oss, Veenendaal, Doetinchem, Vlaardingen, Meppel en Sittard-Geleen zitten echt niet te wachten op een gedwongen vertrek van V&D. Ze willen zeker niet opgescheept worden met een moeilijk verhuurbaar leegstaand pand in het kernwinkelgebied. V&D is een begrip in deze steden. Als dat wegvalt is er weinig reden meer voor bewoners om te winkelen in hun stadshart. Een enorme klap voor de binnenstad. Me dunkt is het plaatselijke ondernemers, toeleveranciers en B&W veel aan gelegen om vastgoedeigenaren te overtuigen om mee te bewegen met de eisen van V&D.

De V&D-panden op A1-locaties in Amsterdam, Utrecht, Den Bosch, Leiden, Groningen, Maastricht, Breda, Den Haag, Rotterdam en Haarlem daarentegen kunnen zonder problemen tegen betere condities verhuurd worden aan nieuwe partijen. De vraag is of nieuwe huurders van deze panden La Place willen behouden. Dat is best een optie, want de foodretailer is en blijft een trekker in optima forma.

Een faillissement en vervolgens een doorstart met minder dan de helft van de filialen in een nieuw format, dat zou een van de doorstartscenario's kunnen zijn. Natuurlijk is het zo dat het 'vette kalf' La Place met meer dan honderd restaurants, cafés en de formule food voor thuis in de warenhuizen schade zou ondervinden. Alle 64 vestigingen open houden is economisch gezien onverstandig. Sun Capital garandeert publiekelijk extra geld te investeren in de noodlijdende keten, maar banken moeten zich daardoor niet laten leiden. Dan komt de

genadeklap over een jaar wel en dan zijn ze alsnog veel centen kwijt.

Retail is niet alleen detail, maar vooral ook emotie. Banken hebben weinig verstand van retail, maar ze kunnen niet blind zijn voor het feit dat het warenhuis in 1989 (!) voor het laatst winst heeft gemaakt. Door allerlei trucs en ook dankzij de bijdrage van La Place is een serieus besluit over de toekomst van V&D 25 jaar lang uitgesteld door te veel mannen zonder plannen.

Het navrante is dat bijna vijftien jaar geleden bij toenmalig eigenaar Vendex KBB even gespeeld is met de gedachte om V&D als formule om zeep te helpen en de panden te verdelen onder HEMA en de Bijenkorf. Dat plan is niet uitgevoerd, evenals het destijds aangekondigde voornemen om twaalf van de zeventig vestigingen te sluiten. Uiteindelijk gingen er maar zeven dicht. Er is niet doorgepakt terwijl het hard nodig was.

Het jaar 2013 was het dieptepunt qua verlies. Het kan niet anders dan dat V&D ook over 2014 een verlies heeft geleden. Het belangrijkste paradepaardje V&D Prijzencircus, waar zelfs het personeel circusacts moest uitvoeren, is naar verluidt afgelopen najaar blijven steken op een index van 82. Het bloed vloeit aan alle kanten. Waar is de nooduitgang?

De volgende ceo is John van der Ent. Hij heeft aan het begin van zijn carrière als bedrijfsleider gewerkt bij V&D, maar de vraag is of die ervaring hem kwalificeert om deze klus te klaren. Loyaliteit aan de formule kan hem alleen maar in de weg zitten. Het is juist belangrijk dat er zacht op de mensen maar hard op de materie rationeel afscheid wordt genomen van de V&D zoals wij het kennen. Een opgetuigde kerstboom zonder kluit met allemaal shop-in-shops blijft een archaisch verschijnsel in een bos vol speciaalzaken. De boomlange verandermanager heeft weinig speelruimte, hem rest de schone taak de bijl te hanteren. Hij komt in elk geval niet op een gespreid bedje, want man zonder plan Don Roach heeft het met iedereen aan de stok. Hij biedt geen perspectief en roept alleen maar dat iedereen pijn moet lijden.

Hoe zien doorstartscenario's eruit? Dat is de hamvraag. Een optie die ik voor me zie is het 'exit Polare-scenario'. Vestigingsmanagers, publiek, lokale ondernemers en lokale banken in kleine en middelgrote plaatsen nemen de V&D-vestiging over en starten op de helft van het aantal beschikbare vierkante meters een aangepast of nieuw format. De resterende meters worden verhuurd aan andere partijen met aanvullende assortimenten. La Place is een van de huurders. Het is een long shot, maar als je niet durft te experimenteren verandert er zeker niks. De funding is cruciaal, evenals een flexibele opstelling van vastgoedeigenaren.

Een ander doorstartscenario is dat Sun Capital, die natuurlijk beschikt over voldoende middelen, strategisch kijkt naar de mogelijkheden. V&D heeft de afgelopen drie jaar als een gek geïnvesteerd om een omnichannel retailer te worden. Dat is prachtig. De vraag is echter of e-commerce als omzetmotor werkelijk substantieel genoeg wordt om 64 fysieke verkooppunten overeind te houden als op de winkelvloer weinig te merken valt van de omnichannel gedachte.

Allicht hebben banken er wel oren naar als de eigenaar serieus nadenkt over een overname van RFS Holding met de online webwinkels Wehkamp en Fonq dat met 353 miljoen euro de helft van de omzet van V&D draait. V&D en Wehkamp samen zijn een goed koppel, dat voor een groot deel hetzelfde publiek bedient en vergelijkbaar assortiment heeft. Dat wist de directie van Vendex KBB vijftien jaar geleden ook al, maar toen durfden ze het niet aan om de postorderaar uit Zwolle over te nemen.

Een overname of een strategisch belang met een optie op overname zou niet alleen synergetische voordelen brengen, maar ook betekenen dat in een klap state-of-the-art technologische en logistieke expertise in huis wordt gehaald. En La Place zou de gefnuikte e-commerce poging om producten te verkopen weer nieuw leven in kunnen blazen. RFS Holding staat te koop. De vraagprijs uit 2011 van 500 miljoen euro is zeker gedaald.

Voor de prijs die Ahold destijds betaalde voor bol.com (350 miljoen euro) moet het vast lukken.

Al met al zijn het spannende tijden, maar een ding is zeker. De wereld is de afgelopen 25 jaar fundamenteel veranderd. Dat geldt voor de consument, de winkelstraten, de huurders en de voorkeuren. Alleen V&D is onvoldoende meegegaan met de tijd. Het heeft niet de sympathie en de onmisbaarheid die consumenten voelen bij de HEMA. Veel consumenten halen hun schouders erover op. Het laat ze onverschillig. Niet het warenhuis als format, maar V&D in zijn huidige vorm is aan het eind van een levenscyclus. Dat feit moet onder ogen worden gezien. Dan pas kan een begin worden gemaakt met een nieuwe toekomst voor V&D. Of hoe de keten ook mag gaan heten.