

De twaalf roerige jaren van Ronald van Zetten

02-04-2015 11:46

Even leek het een gewaagde 1 april-grap. Ronald van Zetten verlaat over enkele weken HEMA, zo maakte de ceo woensdag bekend. Na een regeerperiode van twaalf jaar vindt hij het welletjes. Het is tijd om het stokje over te dragen aan Tjeerd Jegen, die zijn sporen verdiende bij grote supermarktketens. Jegen moet HEMA verder leiden op de nieuwe weg die de formule onder het bewind van Van Zetten ruim een jaar geleden insloeg. Deze nieuwe koers, HEMA's eerste faillissement ooit en meer in dit overzicht van de twaalf roerige HEMA-jaren van Ronald van Zetten.

Ronald van Zetten zal vast even enigszins verbaasd om zich heen hebben gekeken als hij in 2003 zijn plek inneemt in de bestuurskamer van HEMA. Ceo worden van HEMA is namelijk nooit een doel geweest. "Het is gewoon zo gegaan", [zegt](#) hij daar later over. Zijn aanstelling kwam in elk geval niet vanuit het niets, leert een blik op zijn cv, waarop onder meer directiefuncties bij Albert Heijn, Praxis en DA staan. Niet slecht voor een 'school drop-out' die zijn carrière op zestienjarige leeftijd begint als winkelhulp.

In Van Zettens beginperiode lijken HEMA's bomen tot in de hemel te groeien. De winstmarges die eerst nauwelijks de vijf procent aantikken, lopen snel op. Het is alleen zo jammer dat moederconcern Maxeda (voorheen Vendex) de financiële gaten van de Bijenkorf en V&D regelmatig dicht met behulp van de gezonde kasstroom. De verkoop aan de Britse private equity-maatschappij Lion Capital in 2007 lijkt daarom veelbelovend. De overname bood HEMA eindelijk de mogelijkheid om oude plannen door te voeren die al lang op de plank lagen, stelt directeur Tjarda Molenaar van de Nederlandse Vereniging voor Participatiemaatschappijen (NVP) in het maartnummer van RetailTrends. Onder de vleugels van het toentertijd beursgenoteerde Vendex viel dat niet mee. "De beurs is nu eenmaal niet de plek om ingrijpend te veranderen binnen een bedrijf."

HEMA bouwt bijvoorbeeld zijn winkelbestand uit van 355 naar 530 en er openen winkels in onder meer Frankrijk. Onder het gras van Lion Capital blijkt echter een addertje te zitten. De investeerder leende het grootste deel van de koopsom en laat HEMA nadien een hoge rente betalen om de overname te dekken. De rentelasten drukken de winkelketen in de rode cijfers, terwijl de omzetten teruglopen. De voortslepende economische crisis en de opmars van discounters als Action en webwinkels beginnen hun wissel te trekken op HEMA. Lion Capital ruikt drie jaar na de overname een kans om zijn investering te verzilveren en zet de keten in de etalage. Ahold wordt al snel genoemd als potentiële koper, maar haakt uiteindelijk af. De vraagprijs is te hoog. Na enkele maanden kiest Lion Capital eieren voor zijn geld en wordt het officiële verkoopproces gestaakt.

Het moeilijkste jaar voor Van Zetten persoonlijk was 2013. "Toen kreeg de crisis echt impact", zegt hij hierover in De Financiële Telegraaf. Het consumentenvertrouwen daalde naar onwaarschijnlijk lage waarden, de werkeloosheid steeg en huizen stonden onder water. "Het jaar stond vooral in het teken van herbezinning. Eind 2013 moesten we echt een andere strategie gaan voeren." Na tegenvallende resultaten volgt een reorganisatie waarbij 65 banen verdwijnen.

Dan volgt echter nog 2014, het jaar dat in Van Zettens woorden onwaarschijnlijk zwaar was. De bestedingen aan kleding lopen in de markt met twintig procent terug en het toneel wordt steeds meer een vechtmart. En dan is er nog die warme nazomer, waardoor HEMA volgens hem zijn winterkleding aan de straatstenen niet kwijtraakte. De grond zal Van Zetten in 2014 ook in andere opzichten heet onder de voeten hebben gevoeld. De vijftig grootste leveranciers staan op hun achterste benen als de keten in maart de contracten eenzijdig openbreekt. Betalingstermijnen worden opgerekt en leveranciers moeten voor een groter deel van de marketingkosten opdraaien. Ook franchisenemers beginnen zich te roeren. Zo eisen enkele ondernemers

minimaal 29 miljoen euro van de keten en volgen er faillissementen. En dan start er nog een grootschalige ombouwoperatie van alle Nederlandse filialen. (Een overzicht van het woelige jaar per maand is [hier te vinden](#)).

In Van Zettens laatste jaar als ceo weet hij echter ook zijn droom te realiseren: van HEMA een internationaal bedrijf te maken. De winkelketen zet namelijk voet aan de grond in Spanje en Groot-Brittannië. "Met bijna zevenhonderd winkels in Europa is dat best gelukt", zegt hij over zijn ambitie.

Is een dergelijke expansiedrift slim als de thuismarkt wegzakt? Daar zijn de meningen over verdeeld. Businessanalist Paul Turken vindt van wel. "Natuurlijk, het buitenland kan de wegblijvende klanten in Nederland niet compenseren. Maar het is een overlevingsstrategie. Alle winst is welkom."

Het vertrek van Van Zetten komt naar eigen zeggen op het moment dat de keten de weg naar boven terug heeft gevonden. "We zien dat we de markt outperformen", aldus de topman. De omzet is gestegen en de volumes zijn 'gewoon goed'. Dat wil allemaal zeker niet zeggen dat opvolger Tjeerd Jegens in een gespreid bedje terechtkomt. HEMA moet die stijgende lijn zien vast te houden en de [rode cijfers](#) wegwerken die onder meer het gevolg zijn van de grootschalige ombouwoperatie van vorig jaar. En dan staat er alweer een nieuwe kostenpost voor de deur. Voor dit jaar staat namelijk de verbouwing van de ruim honderd winkels in België op de planning. HEMA's [weg naar boven](#) is nog lang.