

# Dit levert een Ahold-Delhaizecombinatie op

10-05-2015 22:00

Ahold en Delhaize flirten wederom met elkaar, zeggen ingewijden tegen De Tijd. Net als in 2006 bekijken de supermarktgrootmachten de mogelijkheden voor een fusie. De gesprekken liepen destijds op niets uit, maar de kaarten liggen nu anders. Ahold heeft de gevolgen van het boekhoudschandaal uit 2003 van zich afgeschud en Delhaize is hersteld van de weinig succesvolle expansiedrift van oud-ceo Pierre Olivier-Beckers. Bovendien hebben de families achter Delhaize minder aandelen dan in 2006. Hun belang ligt nu nog rond de twintig procent.

Vooraf het feit dat de families een minder grote vinger in de pap hebben vergroot de fusiekansen, zegt hoogleraar retail Gino van Ossel van Vlerick Business School in het NOS Radio 1 Journaal. "Sinds kort is er een nieuwe ceo. Voor de allereerste keer is dat geen familielid, en, sterker nog, een Nederlander. Dat maakt veel mogelijk."

De onderhandelingen ketsten in 2006 verder af op het feit dat Delhaize 'een fusie van gelijken' wilde. Het veel grotere Ahold wilde dat niet. Ahold is ook in deze situatie nog altijd twee keer zo groot als zijn Belgische branchegenoot. De nettowinsten van beide concerns liggen bijvoorbeeld ver uit elkaar. Ahold kwam in 2014 op een winst van 590 miljoen euro uit, terwijl Delhaize het met 89 miljoen euro moest doen. "Kun je dan nog wel van een fusie op basis van gelijkwaardigheid spreken?", vraagt sectormanager Dirk Mulder van ING zich dan ook hardop af in het Algemeen Dagblad. Of het nu een fusie of regelrechte overname is, dit levert een combinatie van Delhaize en Ahold op.

## Size matters

Samen zouden Delhaize en Ahold qua marktwaarde tot de vijf grootste supermarktconcerns ter wereld behoren. Ahold beschikt over 3206 winkels, terwijl het winkelbestand van Delhaize uit 3402 vestigingen bestaat.

## EEN EUROPESE SUPERMARKTGROOTMACHT IN DE MAAK

### VERGELIJKING KERNCIJFERS

**7,4 miljard euro**

21,4 miljard euro

762 miljoen euro

89 miljoen euro

149.968

3.402

#### Marktwaaarde

Omzet

Bedrijfswinst (ebit)

Groepswinst

Personeelsleden

Aantal winkels

**15 miljard euro**

32,8 miljard euro

1,3 miljard euro

594 miljoen euro

227.000

3.206



SAMENGAAN TILT FUSIEGROEP  
ZOWEL IN MARKTWAARDE  
ALS IN OMZET NAAR  
EUROPESE TOP

	Marktwaaarde (in miljard euro)	Omzet 2014 (miljard euro)
Wal-Mart Stores	224,5	432,8
Target*	45,7	64,7
Kroger*	30,9	87,7
Tesco	25,6	87,4
<b>Delhaize+Ahold</b>	<b>22,8</b>	<b>54,2</b>
Carrefour	22,5	74,7
<b>Ahold</b>	<b>15,4</b>	<b>32,8</b>
Metro	10,1	63
<b>Delhaize</b>	<b>7,4</b>	<b>21,4</b>
Colruyt	6,7	8,7

\*: enkel actief in de VS

*Beeld: Mediafin/De Tijd*

In het huidige retailklimaat is grootte erg belangrijk, zegt Mulder. "Om de concurrentie aan te kunnen moeten andere supermarkten hun kosten laag houden. Samen hebben Albert Heijn en Delhaize meer inkoopmacht en kunnen ze betere prijzen bedingen bij leveranciers."

Rabobank-analist Patrick Roquas denkt dat een fusie daarnaast één miljard kan opleveren door besparingen op de inkoop en overhead. Bovendien ontstaat er een onderscheidende formule die beide spelers naar een hoger plan tilt. Delhaize en Ahold zijn nu nog 'mainstream' en kampen met slinkende marges. "Albert Heijn en Delhaize kunnen elkaar prima aanvullen in de verschillende markten omdat er nauwelijks overlap is. Het is daarom een goed moment om te kijken of beide partijen van elkaar kunnen leren", aldus Roquas tegen De Telegraaf.

### **Online**

Digitale innovatie staat al jaren hoog op de prioriteitenlijst van Delhaize. Zo kunnen klanten al zes jaar hun boodschappen online bestellen en heeft de keten al vier jaar een mobiele app. De keten test daarnaast beacons en werkt aan betalingen via smartphones. Ook Ahold loopt voorop met zijn digitale toepassingen. Denk maar aan de gepersonaliseerde Bonuskaart en de koppeling van de Appie-app met de smartwatch. Door een krachtenbundeling ontstaat een speler met een schat aan kennis en toepassingen. Ook voor Ahold-dochter bol.com biedt een fusie interessante mogelijkheden. De webwinkel kan dan ineens flink meer afhaalpunten bij onze zuiderburen openen. Delhaize heeft er namelijk zo'n achthonderd supermarkten.

### **Marktleider**

In de Verenigde Staten zou een Ahold-Delhaizecombinatie de grootste supermarktketen in het noordoosten worden, met vijf verschillende merken en twee tot drie formules. Beide ketens zijn al actief in Amerika, maar hebben slechts in een paar staten overlap. "Ze bijten elkaar daar niet", aldus Mulder.

Delhaize-ceo Frans Muller zei eerder al dat hij in schaalvergroting kansen ziet. "Krik je marktaandeel en schaalgrootte op, dan volgt de winst vanzelf." Een fusiebedrijf zou verder een leidende positie krijgen in onder meer Griekenland en Tsjechië en dichterbij huis: België.

Ahold telt nu een bescheiden dertig winkels bij onze zuiderburen. Delhaize heeft er een marktaandeel van 22 procent. Samen zouden ze huidig marktleider Colruyt van zijn plek verstoten. Ook het luxere Carrefour kan het hierdoor benauwd krijgen. AH/Delhaize zal vanwege zijn inkoopvoordeel immers de prijzen verlagen. Dat lokt vast veel Belgische consumenten, die nog altijd zo'n twintig procent meer kwijt zijn aan boodschappen dan Nederlanders.

### **Hobbels**

Zowel Ahold als Delhaize willen de geluiden over een megafusie niet bevestigen. Als het zover komt, is er net als in 2006 nog een aantal hindernissen te nemen. Wat wordt bijvoorbeeld het prijskaartje? Delhaize zit bovendien nog middenin een reorganisatie die vorig jaar zijn winst halveerde.

Van Ossel ziet ook uitdagingen op managementvlak. Belgen en Nederlanders zitten behoorlijk ander in elkaar, aldus de hoogleraar. "Het zijn de Bourgondische Belgen tegenover de calvinistische Nederlanders. Belgen zijn veel hiërarchischer. Nederlanders zijn van het poldermodel."

En hoe wordt een conglomeraat van ruim 6500 winkels efficiënt aangestuurd? "Je ziet zelden fusies waarbij het eindresultaat uiteindelijk groter is dan de som der delen", zegt ook hoogleraar retailmarketing Laurens Sloot van de universiteit van Groningen. Het managen van een grote, samengestelde organisatie is geen

makkie. "Vaak blijkt de organisatie uit te dijen omdat het veel moeite kost om zo'n grote organisatie goed te managen."