

Bedrijvendokters in de mode

20-11-2015 07:06

Roland Kahn doet het al jaren: modeketens overnemen om ze samen te laten groeien. De oprichter van Coolcat bood de afgelopen jaren onderdak aan America Today, MS Mode en Sapph. Dat trucje krijgt inmiddels flink wat navolging: Varova en het Belgische FNG hebben de afgelopen jaren de nodige Nederlandse modemerken opgekocht. De eigenaar van Miss Etam wil zich nu ook aan dat rijtje toevoegen. Maar waarom? En wat levert het op?

Roman & Stern

Even werd bij de doorstart van Miss Etam en Promiss in mei van dit jaar gedacht dat de keten in handen kwam van het Belgische FNG. Miss Etam kwam namelijk onder één dak met Superstar en Steps, twee ketens die een jaar terug nog door FNG waren overgenomen. Superstar en Steps bleken echter nog onder Roman & Stern te hangen, dat de ketens onder leiding van Rens van der Schoor herstructureerde. “Wij hebben met de overname van Miss Etam en Promiss niets te maken”, verduidelijkt FNG-bestuurder Dieter Penninckx al snel in het FD. “Blijkbaar gaat de heer Van der Schoor, wanneer de herstructurering van Superstar en Steps is afgerond, eenzelfde soort klus doen met Miss Etam en Promiss.”

Toch was het geen gekke gedachte: FNG is de afgelopen jaren immers flink op overnamepad geweest. Behalve Steps en Superstar maken ook Claudia Sträter, CKS, Espresso en nog wat andere, veelal Belgische merken onderdeel uit van het concern. Het is ook nog maar de vraag in hoeverre FNG helemaal niets met de overname van Miss Etam en Promiss te maken heeft. Woensdag werd namelijk bekend dat Eric Verbaere, lid van de raad van bestuur van FNG, toezicht houdt bij de Etam-eigenaar.

Bovendien wil Roman & Stern hetzelfde overnamepad volgen als zijn Belgische tegenhanger. Het bedrijf wordt naar de beurs gebracht onder de naam R&S Retail Group om risicodragend kapitaal aan te kunnen trekken. Iets waar FNG zich de afgelopen jaren in heeft gespecialiseerd. Zo werd dit jaar nog 12,5 miljoen euro opgehaald door een half miljoen nieuwe aandelen uit te geven.

R&S Retail Group wil op vergelijkbare wijze nieuwe retail- en fashionketens verwerven. Het bedrijf van Van der Schoor ziet zichzelf als consolidator in een turbulente markt en de overname van Miss Etam moet daarbij helpen. R&S Retail Group beschikt nu namelijk over een ‘stevig logistiek, facilitair en ict-platform’, waar nog over te nemen retailketens gebruik van kunnen maken. Uiteindelijk wil het bedrijf waarde creëren door bedrijfsprocessen te optimaliseren, synergie te benutten en een sterke nadruk te leggen op de omnichannel benadering.

Varova

Het verhaal heeft veel weg van dat van Varova Investments, dat als doel heeft merken en bedrijven revitaliseren en weer opbouwen. “Het mag best een beetje bloederig zijn”, vertelde partner Maarten Vaessen vorig jaar in RetailTrends. “Willen wij waarde kunnen toevoegen, moet er natuurlijk iets aan de hand zijn.”

Voor alle fashionlabels en –retailers die Varova nu bezit is het volgens Vaessen moeilijk om op eigen kracht alle veranderingen in de modebranche – de digitalisering, verticalisering en opkomst van fast fashion – het hoofd te bieden. Voor merken als Gsus, Sissy-Boy, Men At Work en Open32 is daarom een operationeel platform neergezet in Amsterdam. “Dat biedt synergie, zoals dezelfde infrastructuur voor de administratie, webshops, leveranciersportfolio en verkoopondersteuning. Het blijven onafhankelijke bedrijven, maar aan de achterkant streven we naar synergie en kennisuitwisseling.”

Een groot verschil met R&S Retail Group en FNG is dat Varova werkt met een eigen fonds, waarin een beperkt

aantal internationale en institutionele beleggers zit. Bovendien zijn Vaessen en Patrick van Rossum, oprichters van Varova, zelf nog een van de grootste investeerders in dat fonds. "We opereren onafhankelijk en zijn volledig vrij om ons eigen beleid te bepalen."

Cool Invest

Die constructie komt dichterbij in de buurt van één van de bekendste modebedrijvendokters van ons land: Roland Kahn. Voor zijn Excellent Retail Brands gokt hij niet alleen op vreemd vermogen, vertelt hij in het boek '[Mijn naam is Roland Kahn en ondernemen is mijn passie](#)'. "Ik neem risico's, maar vanuit een hele sterke verdediging. Jarenlang hebben mensen mij in de branche voor gek verklaard, omdat ik niet veel hoge schulden aanging en met heel hoge eigen vermogens werkte. Wij hebben altijd minimaal 35 procent van het geld zelf gefinancierd. Voor elke twee panden die ik wou huren, heb ik een pand zelf gekocht. Dat heb ik jarenlang volgehouden, zodat je vermogen niet alleen vastzit in nog meer truitjes, T-shirts en winkelinterieur, maar ook in stenen."

Kahn is al sinds 1996, ver voor FNG, R&S Retail Group en Varova werden opgericht, op overnamepad. In dat jaar neemt hij twintig vestigingen van Bata over, gevolgd door de verlieslijdende keten Amici in 2001. In de vijf jaar daarop worden zes winkels van Fooks en de keten America Today overgenomen.

Als overnames van HEMA, V&D en de Bijenkorf om verschillende redenen niet doorgaan, volgt eind 2010 de grootste klapper. Cool Invest, de investeringsmaatschappij achter het mode-imperium van Kahn, neemt MS Mode over. Kahn zag namelijk een gat in de markt voor kwaliteitsvolle kleding voor dames met grotere maten. Maar de keten is in eerste instantie te duur, zeker door de opkomst van discounters als Primark. Tien jaar aan fouten kunnen niet direct worden goedgeemaakt, benadrukt de ondernemer. "We moeten eerst de pijn voelen voordat er oplossingen komen."

Ook na de overname van Sapph in 2011 is er een hoop werk aan de winkel. Het lingeriemerk verliest namelijk een rechtszaak om het auteursrecht van enkele ontwerpen van Marlies Dekkers en staat aan de rand van een faillissement. Het rammelt er volgens Kahn aan alle kanten. Maar dat deed het ook bij America Today, dat onder zijn leiding de omslag gemaakt van een verliesgevende keten met een assortiment met dure A-merken naar een eigen label met een eigen gezicht. Dat Sapph nog altijd bestaat is al een winst op zich.

Hoe MS Mode zich momenteel staande houdt, is eigenlijk onduidelijk. De ambitie van Roland Kahn om MS Mode naar meer Europese landen te brengen is in ieder geval nog niet verwezenlijkt. De grote vraag is of zijn andere wens, dat er in bestaande winkels vijftig procent meer wordt verkocht, wel is uitgekomen.

Turnaround

Een succesverhaal is Sissy-Boy. Dat label bungelde voor overname door Varova in 2012 boven de afgrond, vertelt managing director Victor van Nieuwenhuizen in RetailTrends. Hij noemt de afgelopen drie jaren, waarin hij aan een nieuwe propositie werkte, tropenjaren. "Aanvankelijk lagen we aan het infuus, we maakten geen cent winst – ondanks de harde groei. Met mijn partners Rogier Wijnhoven en Claudia Dullaart heb ik avondlange meetings gehad over de 'turnaround'. Alles duurde langer, was duurder. Maar we hadden tijd noch geld, wat soms erg frustrerend was." Pas vanaf medio 2014 versnelt de groei, waardoor Sissy-Boy dit jaar 'heel gezond en winstgevend' is. "Toen we merkten dat het concept aansloeg, hebben we op de tafels staan dansen."

Sissy-Boy telt weer mee, ziet Van Nieuwenhuizen. Ook Miss Etam doet het inmiddels goed, als we zijn nieuwe eigenaar moeten geloven. De omzet komt dit jaar uit op zo'n 110 miljoen euro, dat net als de gerealiseerde brutomarge en EBITDA hoger ligt dan gebudgetteerd. Met dank aan een reorganisatie op het hoofdkantoor en

een opschoning van het winkelbestand. Binnen vier jaar wil R&S Retail Group die omzet verdubbelen, mede dankzij acquisities. Het bedrijf kan niet wachten om met de volgende retailketen aan de slag te gaan. Wie biedt?