

Dit zijn de toekomstscenario's van V&D

04-01-2016 13:02

Nu V&D failliet is, barsten de speculaties over de toekomst van de warenhuisketen los. Al gedurende de surseanceperiode meldden zich tientallen overnamekandidaten, [stelden de bewindvoerders](#). Vooral nog is men nog druk met het inventariseren van de schuldeisers en is nog onduidelijk wie in de race zijn als nieuwe V&D-eigenaar en wat de opties zijn. Een aantal scenario's op een rij.

1. V&D bewijst onder een nieuwe eigenaar zijn transformatiestrategie

Toen V&D begin 2015 van een ondergang werd gered formuleerden de kersverse ceo John van der Ent en consorten een nieuwe positionering voor de warenhuisketen. Het doel was om de onderneming in 2016 weer break-even te krijgen en in 2017 zelfs winstgevend. Als in december blijkt dat de keten te weinig liquide middelen heeft, trekt eigenaar Sun Capital er de stekker uit. V&D, bonden en marktkenner schreeuwen moord en brand over de houding van de private equity-maatschappij. "Het typische kortetermijndenken van investeerders als Sun nekt nu V&D", [zei onderhandelaar Martijn den Heijer](#) van CNV Dienstenbond bijvoorbeeld. "De nieuwe strategie, winkelformule en assortiment zouden begin 2016 worden uitgerold. Het was goed geweest dat eerst af te wachten."

V&D heeft er alle vertrouwen in dat de nieuwe positionering de keten er bovenop had geholpen. En het plan staat nog steeds, aldus een woordvoerder. "Die strategie is ook altijd door alle betrokkenen onderschreven." Het plan gaat uit van het behoud van alle 62 filialen en dat is dan ook het officiële uitgangspunt van de keten. "We gaan daarom nu niet voor de krenten uit de pap, maar voor het hele bedrijf. Garanties kunnen we echter niet geven. Er wordt in ieder geval alles aan gedaan om er zo veel mogelijk uit te halen voor schuldeisers en om zo veel mogelijk banen te behouden."

Als koper voor de gehele V&D-groep zingt al enige tijd de naam Hudson's Bay rond. De Canadese warenhuisketen kocht eerder dit jaar het Duitse warenhuisconcern Kaufhof en bestuursvoorzitter Jerry Storch zei daarbij dat die acquisitie slechts het begin was. Marktkenner zijn echter sceptisch over de haalbaarheid van het scenario waarbij een partij V&D-groep in zijn geheel koopt. "Wie gaat er nu in vredesnaam 62 vestigingen heropenen en al die investeringen doen die nodig zijn?", vraagt retailkenner Rupert Parker Brady zich hardop af.

2. V&D gaat door met dertig vestigingen en La Place

Het plan dat V&D in de wandelgangen bespreekt, is beduidend anders dan de officiële verklaring. Het management van de warenhuisketen ziet volgens ingewijden ruimte om door te starten met circa dertig vestigingen en de La Place-formule. De foodformule zou uiteindelijk worden omgebouwd tot een franchiseorganisatie.

Bart van den Nieuwenhof heeft voor dat laatste al de basis gelegd. De ceo van La Place maakte al snel na zijn aantreden plannen om het concept uit te breiden via franchising, ondanks de nodige weerstand van werknemers en de oprichter Paul Bringmann. De La Place-formule was niet franchisable, vond Bringmann. Van den Nieuwenhof besloot op zijn eigen inzicht af te gaan. "Daarmee zei ik eigenlijk: 'Ik doe iets met het bedrijf dat jij begonnen bent, ook al wil je het niet.' Dat was voor mezelf een grote stap", [aldus Van den Nieuwenhof](#) later over die keuze.

In de periode voorafgaand aan het faillissement smeedde La Place samenwerkingen met strategische partners om zijn restaurant- en retailactiviteiten te combineren. De keten was met vier mogelijke partners in gesprek om het concept internationaal in franchise te exploiteren, verklaarde Van den Nieuwenhof nog in het novemnummer van RetailTrends. Gezien de huidige stand van zaken zal het internationale aspect van die

plannen minder prioriteit krijgen, maar wie weet wat er in ons land gebeurt. Ahold trekt in de Verenigde Staten al met de foodformule op voor [het bfresh-concept](#). Wellicht heeft het moederconcern van Albert Heijn belangstelling om in de Nederlandse out-of-homemarkt te stappen via een La Place-franchiseconstructie?

3. Sun Capital verkoopt La Place en houdt een handvol V&D-winkels over

Om nog even bij La Place te blijven: de huidige eigenaar Sun Capital ziet volgens ingewijden heil in de verkoop van het concept als losse formule. Als het foodconcept voor een goede prijs van de hand gaat, kan de private equity-partij namelijk in elk geval een deel van zijn investeringen terugkrijgen. Sun Capital heeft [volgens advocaat Willem Jan van Andel](#) sinds de overname van V&D in 2010 260 miljoen euro in de keten gestoken. De investeringsmaatschappij zou verder een plan bij de curatoren hebben neergelegd om een klein aantal V&D-vestigingen door te starten, zonder La Place.

Op het eerste gezicht zijn de kaarten voor Sun Capital echter ongunstig. De verhoudingen met de V&D-top bevinden zich naar verluidt namelijk [ver onder het vriespunt](#). Als Sun Capital of een gelijksoortige partij betrokken is bij een doorstart, stapt een aantal directieleden op. Hoewel de curatoren hun vervolgaanpak moeten baseren op het scenario dat het beste is voor alle betrokkenen, is het niet onlogisch dat ze de voorkeuren van de V&D-top meenemen in hun uiteindelijke besluit.

Anderzijds is het kapitaalkrachtige Sun Capital de enige serieuze kandidaat-koper, denkt retailkenner Rupert Parker Brady. Een nieuwe eigenaar krijgt door het faillissement de ruimte om met een schone lei te beginnen. De schulden blijven immers achter in de oude vennootschap en de gezonde onderdelen gaan over naar een nieuwe entiteit. De nieuwe baas krijgt verder de ruimte om de loonkosten significant omlaag te schroeven, een stokpaardje van Sun. Omdat V&D veelal ouder personeel met veel dienstjaren heeft, drukten de salarissen aanzienlijk op de financiën. “Mocht er een doorstart komen, dan kan de nieuwe eigenaar in één klap allemaal nieuwe contracten afsluiten met het personeel en ook jonger, dus goedkoper personeel aannemen”, aldus hoogleraar retail Lauren Sloot van de Rijksuniversiteit Groningen. “De kostenbasis kan daarmee in één klap flink omlaag.”

4. V&D wordt uit elkaar getrokken en verkocht aan de hoogste bidders

Een ander logisch scenario is dat V&D en La Place worden losgekoppeld en het concern in losse onderdelen wordt verkocht aan verschillende partijen. Meerdere buitenlandse fashionketens hebben naar verluidt belangstelling voor een aantal panden. Zo zou de Ierse fastfashionretailer Primark azen op het filiaal in Heerlen en zien H&M en Zara potentie in meerdere vestigingen van V&D.

Een krachtenbundeling met RFS Holland Holding is ook geen ondenkbare mogelijkheid, [stelde Parker Brady eerder](#) op RetailWatching. Het moederconcern van Wehkamp en Fonq stond toentertijd in de etalage en een overname door Sun Capital was volgens hem niet ondenkbaar. V&D heeft de afgelopen jaren ‘als een gek’ geïnvesteerd om een omnichannel retailer te worden, aldus Parker Brady. “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.”

RFS Holland Holding is inmiddels in handen van de Britse investeringsmaatschappij Apax Partners en Apax heeft een investering van honderd miljoen in het concern aangekondigd. “Ze zien ons als groeibedrijf, ze willen investeren”, vatte ceo Gert van de Weerdhof eerder samen. In het huidige speelveld worden de rollen misschien wel omgedraaid en kan Apax zijn portfolio uitbreiden met V&D. Met investeringen in onder meer Tommy Hilfigger, Takko Fashion en New Look heeft de maatschappij in elk geval al ervaring met retailen in de winkelstraat.

Welke partijen concreet belangstelling hebben voor V&D blijkt naar verwachting pas later deze maand. Van de

Britse warenhuisketen Marks & Spencer is in elk geval al duidelijk dat er geen interesse is. Het concern onder leiding van de Nederlander Marc Bolland stond op het lijstje met officieuze kandidaten, maar Bolland [ontkende die geluiden](#) met klem. De keten heeft geen belangstelling voor een overname, aldus Bolland. "Haal ons maar van dat lijstje af."