

# Het aanvalsplan van Inge van Kemenade

06-05-2016 08:37

Door Rupert Parker Brady

Directeur [Retaildenkers](#)

Wie begint er anno 2016 nog een warenhuis in Nederland? In elk geval geen enkele spreadsheetdenker of risicomijdende manager. Niemand, behalve een ondernemer die uit hetzelfde hout is gesneden als Roland Kahn. Een gevoelsmens dat vanuit het hart keuzes maakt, stronteigenwijs is, snel beslissingen neemt, in het diepe durft te springen als anderen de sprong afraden, en juist doorbijt waar anderen afhaken.

## V&D 2.0

Noem haar gek of geniaal, Inge van Kemenade geeft met haar persoonlijkheid wel kleur aan het winkellandschap. En kennelijk heeft ze een goed ondernemersplan op zak. Hoe zou ze anders in korte tijd zowel IEF Capital als La Place-eigenaar Jumbo Group weten te overtuigen dat zij V&D 2.0 in de markt kan zetten? De vastgoedeigenaar van twaalf voormalige V&D-panden was in februari notabene de partij die Roland Kahn wist te verleiden om het met uitsterven bedreigde V&D 1.0 te redden. Dat deze topondernemer er niet in slaagde om de banken en andere vastgoedeigenaren van zijn doorstartplan te overtuigen, heeft het breed gedragen geloof in de levensvatbaarheid van een modern warenhuis niet gedoofd. Zeker voor de middelgrote en kleine binnensteden heeft een dergelijk concept een belangrijke functie als publiekstrekker. Mits er duidelijke keuzes in positionering en assortiment worden gemaakt. V&D zat letterlijk en figuurlijk 'stuck in the middle', een doodlopende weg dus.

Jaap Gillis, ceo van Bouwfonds REIM analyseerde onlangs op het Jaarcongres Bricks in Retail dat er met het verdwijnen van V&D in Nederland ruimte is ontstaan voor nieuwe warenhuizen in de segmenten midden-plus en discount. Inge van Kemenade heeft de handschoen opgepakt. Na de opening op 1 mei van haar eerste warenhuis van Topshelf in Arnhem, zal uiterlijk 1 oktober de vestiging in Groningen openen. Beiden gevestigd in een voormalig V&D-pand in het centrum met een La Place. Tienduizenden vierkante meters verkoopvloeroppervlak.

## Glitter en praal

De vraag die boven de markt hangt is of Van Kemenade de juiste papieren heeft om warenhuisdirecteur te spelen, behalve diploma's van Schoevers, NIMA en een MBA. Ze runde op haar 23ste een verzameling van zelfstandige modewinkeltjes. Toen die in een recordtijd over de kop ging trad ze in dienst van de inkooporganisatie Intres, die nu onderdeel is van Euretco. Daar kreeg ze op haar 32ste de kans om zich te bewijzen met een formule voor megasportzaken. Als volledig eigenaar leidt ze Topshelf Megastores de afgelopen twintig jaar met wisselend succes.

Haar persoonlijke profiel lijkt belangrijker te zijn dan haar zakelijke keuzes. De afgelopen vijftien jaar etaleerde ze naar buiten toe haar positie als multimiljonair. Ze liet zich graag fêteren op societyfeestjes. Al deze glitter en praal voor de bühne past heel goed bij de geboren Brabantse die zich korte tijd in een Quote 500-notering mocht verheugen. Als rasverkoper wist dat alle aandacht zou afstralen op haar bedrijf. In goede én ook in slechte tijden.

Tien jaar geleden nodigde ik haar uit om te komen spreken op het event Elsevier Retail Summit in De Wittenburg in Wassenaar. Ze hield woord en meer dan dat. Er werd een speciaal voor het congres geproduceerde video vertoond, waarin Inge de toeschouwers rondleidde door haar zaak. Via een live telefoonverbinding beantwoordde ze vragen van retailers. De Van Kemenade show werd afgesloten met een

catwalk-presentatie van modellen met de nieuwste collectie van bekende sport- en lifestylemerken van Topshelf. Ze maakte indruk vanwege haar onconventionele stijl, maar veel retailers twijfelden aan het geclaimde succes van Topshelf Megastores als een van de grootste retailers in Europa op het gebied van vrijetijdskleding, sportkleding en sportartikelen.

### **Sprong voorwaarts**

Daarna bleef het tien jaar lang stil rond haar zakelijke ambities. Persoonlijk bleef ze in het nieuws als eigenaar van een lingeriezaak in de P.C. Hoofdstraat, een zangcarrière en haar deelname begin 2016 aan de Vlaamse realitysoap *The Sky is the Limit* over rijke ondernemers. Zij heeft de afgelopen jaren door het financiële debacle rond de Udense zakenman Roger Lips tientallen miljoenen op haar eigen vermogen moeten afschrijven, dat vooral zit in bakstenen en spullen.

Op 4 april dook ze in de landelijke media op als de nieuwe huurder van het volledige V&D-pand in Arnhem. Hoe speelt ze dat klaar, vroeg ik mij af, samen met vele anderen. De omslag van een megastore naar een warenhuis is een compleet nieuw verhaal. Heeft zij wel de kennis en kwaliteit om ook reisbenodigdheden, kinderkleding, schoolartikelen, parfums, verzorgingsproducten en veel meer te verkopen? Kan Van Kemenade in binnensteden een plek voor funshoppen creëren?

Topshelf heeft in de buitengebieden slechte jaren achter de rug en de groei is eruit. De herschikking door de grote sportmerken van hun distributiestrategie en de opkomst van Decathlon zal haar vast pijn doen. De laatste jaren verkoopt ze noodgedwongen meer fashion en lifestyle op de 32.500 m<sup>2</sup> winkeloppervlak in Leerdam, Beuningen, Cruquius, Rotterdam Feijenoord en The Wall bij Utrecht Leidsche Rijn. Zelf zegt ze daarover dat de fashion, die in de loop van de jaren is toegevoegd aan de buitenstedelijke stores, een natuurlijk proces geweest waarbij het assortiment haar persoonlijk veel meer aansprak. Voorzichtigheid was vereist in verband met de vergunningen voor GDV en PDV-locaties.

Ze maakt nu een sprong voorwaarts naar hightrafficlocaties. Dat verdient respect. Ik stuurde haar een gelukwensmail. Een paar weken later ontving ik een uitgebreide reactie, waarin ze haar aanvalsplan uiteen zet. In overleg met haar zet ik het op hoofdlijnen uiteen en paraphraseer ik haar waar nodig.

### **Een oplossing**

In de mail stelt Van Kemenade dat ze de afgelopen jaren door schade en schande veel heeft geleerd, en anno 2016 pas echt klaar is voor 'retail 2020'. De stap naar binnensteden ervaart ze zelf niet als een gewaagde stap, want ze zegt al langer bezig te zijn met een strategische heroriëntatie met het oog op de veranderingen in de hoogtes van huren in binnensteden.

Hierdoor is het voor retailers met grootschalige winkelconcepten, die in de periferie van steden huren, steeds interessanter om panden te huren in stadscentra. Kijk naar Decathlon, Praxis en Gamma. Drie panden van Topshelf Megastores zijn eigendom van Inge van Kemenade, twee niet. Half december 2015 is de huur van het pand in Cruquius opgezegd, waardoor de overeenkomst in januari 2017 vervalt. In het eerste Topshelf-warenhuis in Arnhem betaalt ze nu met tweeduizend vierkante meters meer winkelvloeroppervlak in het centrum minder huur dan per vierkante meter per jaar in Cruquius.

Het faillissement van V&D begin dit jaar was voor haar een buitenkans om met Topshelf geografisch en conceptueel het roer om te gooien. Ze is naar eigen zeggen bij verkennende gesprekken over de V&D-panden in Hoofddorp en Eindhoven enthousiast onthaald door de vastgoedeigenaren. Een bevestiging dat er draagvlak is voor Topshelf als huurder binnenstedelijk omdat daar ook veel hogere omzetten zijn te behalen dan in de periferie van steden.

Een tweede bevestiging van deze zakelijke koerswijziging kwam naar aanleiding van een analyse van een lijst met daarop alle 62 V&D-vestigingen met het aantal vierkante meters, huurhoogte en netto omzet in 2012. Aangedragen door Joop van der Steuijt (voorheen portfoliomanager VendexKBB en vastgoeddirecteur Retail Network, nu directeur van Retail Property Management). De informatie diende als spiegel voor de vijf Topshelf Megastores.

Een recent klantprofiel van Topshelf heeft uitgewezen dat Arnhem en Groningen heel hoog scoren als locatie voor een Topshelf-warenhuis. Niet alleen is de huurhoogte in deze steden zeer acceptabel dankzij een forse korting (bijna vijftig procent) die de vastgoedeigenaren bereid zijn te geven. De recente sluiting van de Bijenkorf-filialen in beide steden geeft ruimte aan een nieuw warenhuis op de plek van de voormalige V&D. Met IEF Capital is ze na Arnhem rond over Groningen. Topshelf Departmentstores kijkt ook naar de panden in Nijmegen en Maastricht. Hoofddorp en Eindhoven scoren ook heel hoog in de ranking.

Van Kemenade heeft haast. Ze valt de huisbazen niet lastig met een hoge Capex, ofwel tijdrovende investeringen door de vastgoedeigenaren om de panden op te knappen. Zelf hoeft ze ook geen grote investeringen te doen in de interieurs. Het opkopen van complete inventarissen van acht V&D-filialen tegen een bodembedrag, geeft haar het voordeel dat ze snel kan schakelen zonder veel kostbare ombouwtijd te verliezen. Het pand in Arnhem is twee weken na de laatste dag van de opheffingsuitverkoop gedeeltelijk open gegaan. Per 1 juli is het gehele pand omgebouwd.

Op basis van gedetailleerde overzichten van de bedrijfsvoering van V&D, heeft ze bewust het goede behouden. Geen private labels, maar die heeft ze ook nooit verkocht, want retailen is iets heel anders dan collecties met de juiste samenhang en sfeer neer zetten of de juiste artikelen te ontwerpen/stylen of weten te kiezen. Onderdeel van haar businessplan is dat alle merkartikelen op full consignment worden geleverd. Leveranciers krijgen gemiddeld een hoge afdracht, maar de gegarandeerde brutomarge voor Topshelf is ook hoog. Het is volgens Van Kemenade niet moeilijk om een break-even jaaromzet te behalen omdat de veiligheidsmarge groot is mocht het aantal bezoekers in het eerste jaar tegenvallen.

In de e-mail zegt Van Kemenade: "Het is allemaal goed doordacht, onderbouwd met cijfers en feiten, gesteund door de beste V&D-mensen per filiaal die al een contract bij ons hebben getekend, ik doe het helemaal zonder bank en het belangrijkste: het hele Topshelf-team is net zo enthousiast als ik en het geeft ons alleen maar positieve energie. Ik ga samen met mijn onverwoestbare en trouwe team Nederland een echt warenhuis teruggeven in de vorm van een departmentstore inclusief chocolaterie, horlogerie, barbier, bloemen, schoolcampus nieuwe stijl en nog veel meer met de grootste kerstbomen en piccolo's voor de deur voor kerst!"

### **Enorm risico**

Als het waar is dat de gedreven ondernemster dit avontuur uit eigen zak betaalt, zonder bankgarantie, valt het te bezien of ze de benodigde investeringen op de lange termijn kan doen. Zeker omdat ze het hele omnichannel spel nog in de vingers moet krijgen, en het merk Topshelf moet laden bij een massapubliek. De vraag is of ze de tijd krijgt om de omzetmachine op gang te brengen én de grote merken en het koopgretige publiek aan haar zijde krijgt. Als dat lukt, dan kan ze investeren. Mits ze genoeg massa heeft qua bezoekers én inkoopmacht. Daarvoor moet ze minimaal zes vestigingen hebben zodat er jaarlijks echt tientallen miljoenen bezoekers haar warenhuizen binnenlopen. La Place is een enorm belangrijke trekker en bepaalt mede het succes van de footfall.

Er zijn twee grote verschillen met het warenhuis zoals Inge dat voor ogen heeft en het middle of the road warenhuis waar de meeste Nederlanders jarenlang vertrouwd mee waren.

1. Topshelf verkoopt geen eigen merken.
2. De prijzen van de artikelen liggen gemiddeld veel hoger.

Dit laatste aspect zal zeker een deel van de oude V&D-clientèle afschrikken of teleurstellen. Een terechte keuze, want er is nu alleen maar aan de bovenkant van het midden ruimte voor een warenhuisconcept. In dat segment zit ook de Bijenkorf met de instap-collectie van 'mainstream premium' merken. Op Eindhoven na kiest Van Kemenade heel verstandig niet voor steden met deze luxe concurrent op loopafstand. Het zijn ook steden waar een Hudson's Bay de eerstkomende jaren niet snel een vestiging zal openen van outletwarenhuis Saks Fifth Avenue OFF met topmerken.

### **Topkwaliteit**

Een warenhuis waar ze zelf graag zou willen winkelen. Dat is in al zijn eenvoud de ambitie van Inge van Kemenade. In de media belooft ze dat de Topshelf-warenhuizen bijzondere artikelen verkopen. "Topkwaliteit van bekende merken. Ik mik op het middensegment met een knipoog naar het hogere segment. Maar iedereen is welkom, ook alleen om te kijken." Dat is precies de positie in de markt waar Jaap Gillis, ceo van Bouwfonds REIM, nog ruimte ziet.

De vastgoedtopman maakte nog een andere interessante observatie: Warenhuisketens hebben baat bij een directeur die 'een beetje gek is', zoals Anton Dreesmann volgens hem was. "De meeste ceo's van tegenwoordig zijn vlakke types die alleen met cijfers schuiven."

Je kunt van Inge van Kemenade veel zeggen, maar dat niet ze niet gek is. Ze neemt een enorm risico! Het risico van de vastgoedeigenaren is beperkt om die op korte termijn niet of nauwelijks hoeven te investeren in de leegstaande warenhuispanden maar wel huur vangen. Stel je voor dat ze het wel klaarspeelt? Hoe stoer is dat? En misschien helpt Roland Kahn, die een belang van vijf procent heeft in IEF Capital, haar wel op de achtergrond met welgemeende adviezen. Hij zal zo'n creatieve ondernemersgeest, die uit hetzelfde hout is gesneden, vast wel waarderen. Retail is emotie.