

'Ik voel me af en toe een goochelaar'

25-07-2016 09:15



**Door Donovan van Heuven
Redactie RetailWatching**

Tussen zijn eerste winkel aan de Amsterdamse Nieuwendijk tot het huidige Coolinvestments met 580 vestigingen van vier verschillende winkelformules zit precies veertig jaar. Zijn huidige opdracht is helder en misschien wel de meest uitdagende ooit: zijn winkels in rap tempo klaarstomen voor de toekomst. Want: "Ik zou liegen als ik zou zeggen dat het goed met ons gaat." In het zomernummer van RetailTrends* legt rasondernemer en Retail & Brands Festival-keynote Roland Kahn de vinger op de zere plek en kijkt hij met vertrouwen naar de toekomst.

**Dit interview vond een aantal dagen voor de overname van de V&D-merkrechten plaats*

Hoe kijkt u terug op de vergeefse poging begin dit jaar een V&D-doorstart te realiseren met tenminste 35 panden te realiseren?

"Het heeft ontzettend veel tijd en energie gekost. Maar waarschijnlijk is het goede nieuws dat het niet door is gegaan. Er waren maar weinig mensen die erin geloofden. Soms moet je je als ondernemer afvragen of je niet té eigenwijs bent. Het zijn moeilijke tijden in retail en natuurlijk zat er een risicofactor in. Achteraf kan ik zeggen dat ik een te grote broek aan wilde trekken en dat het goed is zoals het is."

Het concept warenhuis is veelvuldig doodverklaard. Had u vooraf niet kunnen weten dat er geen toekomst meer was voor V&D?

“Voor alles is een toekomst, mits het maar gericht is op de klant en hij daar behoefte aan heeft. Wat achterhaald is heeft geen toekomst. Dat geldt voor iedere branche. Zo simpel is het.”

U nam eerder onder meer M&S Mode en Sapph over. Formules die op dat moment in zwaar weer verkeerden. Daar zijn er nu meer van op de markt. Bent u op zoek naar overnames?

“Op dit moment kijken we niet direct naar overnames om de ketens te versterken, tenzij er een heel mooi internetbedrijf voorbij zou komen. Want dat is de hoek waar we nu gas gaan geven. De verhouding tussen clicks en bricks moet beter.”

Heeft u zo'n online speler op het oog?

“Nee, maar als dat wel zo zou zijn zou ik het je ook niet vertellen.”

Hoe moet de verhouding tussen clicks en bricks er straks uit zien?

“Wij moeten een bedrijf worden dat vijftig procent van zijn omzet online maakt.”

Nog niet zo heel lang geleden was de doelstelling tien tot vijftien procent online omzet.

“We moeten onze online slagkracht verbeteren. De webwinkels waar wij mee concurreren gaan naar de bank toe en zeggen: ‘Kijk, ik heb vijftig miljoen euro verloren.’ ‘Nou’, zegt de bank dan, ‘dan krijg je er van mij nog vijftig miljoen bij.’ Moet je dat als retailer eens roepen! Dan word je voor gek verklaard en worden per direct alle kredieten ingetrokken.”

Hoe behoudt u uw focus in een organisatie met vier verschillende formules in deze uitdagende tijd?

“Ik voel me af en toe een goochelaar die al die bordjes in de lucht moet houden. Maar ik ben heel sterk, heb veel energie en veel passie. Dat zouden de jongere generaties overigens meer kunnen gebruiken.”

Hoe bedoelt u?

“Een van de nadelen van Nederland vind ik toch dat we een heel genivelleerd land zijn geworden. En dat er steeds minder jonge mensen bereid zijn om extra inspanningen te leveren om een mooie carrière te maken. Mensen willen het vooral leuk hebben. De mix tussen zaken en sociaal leven is flink verschoven. Mijn generatie wil veel harder werken. Nu moet het vooral makkelijk gaan, maar is er wel een hoog verwachtingspatroon. Maar zo werkt het niet in het leven. In het leven krijg je nooit meer dan je geeft.”

Ziet u dat om u heen gebeuren?

“Ik merk dat de prestatiecultuur, de topsportcultuur, aan het wegzakken is. Ik las laatst een fantastisch interview met Sven Kramer. ‘Als ik nu de volgende generatie op het ijs zie, dan zeg ik je dat zij ons niveau niet meer gaan halen’, zei Kramer. Waarom? Het viel hem op dat alles vooral leuk moet zijn. Maar het is helemaal niet leuk om iedere dag vier uur te trainen. Het is helemaal niet leuk als het regent. Het is helemaal niet leuk als het koud is. Je moet jezelf een heleboel dingen ontzeggen om topsport te bedrijven. In zekere zin kun je retail op de schaal zoals wij die bedrijven ook topsport noemen en zie ik die grondhouding absoluut terug.”

Uw motto is ‘keep it simple’. Wat kan er simpeler binnen uw organisatie?

“Alles.”

Welk thema zou u liever vandaag dan morgen hebben aangepakt?

“De snelheid van reageren op situaties. De bureaucrativering van een bedrijf dat groeit, groeit ongemerkt mee. En dan ontstaan er allerlei zaken die je niet nodig hebt, dat is een punt van aandacht. Dat betekent dat je goed naar je businessmodel moet kijken en bepalen wat je wel en niet nodig hebt, van voorraadbeheer tot

personeelsbeheer. Zodat we bijvoorbeeld niet te hard worden geraakt door een natte zomer of warme winter en dat we ons voortdurend afvragen wat voor soort mensen bijdragen aan het resultaat. We moeten veel slimmer omgaan met geld, goederen en mensen. En in die zin moeten we toch ook zakelijker worden. Een goede eigenschap van ons is dat wij een heel menselijk bedrijf zijn. Een slechte eigenschap van ons is dat we een heel menselijk bedrijf zijn. Wij hebben vaak iets meer tijd nodig om het bedrijfsbelang iets groter te maken dan het persoonlijke belang van mensen.”

U heeft deze maand samen met meer dan andere vijftig Nederlandse kledingbedrijven het convenant duurzame kleding en textiel getekend. Wat gaat dat veranderen?

“Het zal meer structuur geven aan het samenwerken tussen overheid, ngo’s en de bedrijfstak. We moeten het samen doen, want het heeft geen enkel nut om elkaar te bestrijden want dan stop je energie in verkeerde dingen, Je moet energie stoppen in vooruitgang. De wereld een klein beetje beter maken. Als je daar met zijn allen energie in stopt dan bereik je iets positiefs. Als je elkaar alleen maar zit te *blamen* en *shamen* bereik je niets. De enige die dat leuk vinden zijn de kranten en de journalisten, want die kunnen daar hun bladen mee vullen. Maar daar heb je niets aan. Het gaat erom dat we de bedrijfstak transparanter wordt op gebieden als chemicaliënbeheer, arbeidsomstandigheden en de beloning van mensen. En als die regels voor iedereen gelden kunnen we weer eerlijk concurreren. Gelden die regels niet voor iedereen dan ontstaat valse concurrentie. Dus iedereen heeft er belang bij dat de hele branche op dezelfde manier naar dingen kijkt.”

Kom op donderdag 8 september ook naar het Retail & Brands Festival. [Bestel hier je tickets.](#)