

De onwaarschijnlijke ontsnapping van HEMA onthuld

03-12-2018 10:53



Met een geschiedenis die 92 jaar teruggaat, is het verwonderlijk dat er nooit een boek over HEMA is verschenen. Onderzoeksjournalist Stefan Vermeulen onthult welk drama er al die jaren achter de schermen heeft afgespeeld. Zijn boek over de Nederlandse winkelketen leest soms als een thriller, waarbij je jezelf moet herinneren dat het allemaal echt heeft plaatsgevonden. [‘HEMA, de onwaarschijnlijke ontsnapping van een nationaal icoon’](#) staat vol onthullingen, met name uit de periode dat Lion Capital het bedrijf in handen had. Wie wist dat HEMA bijna in Arabische handen raakte? Of dat president-commissaris Andrew Jennings jarenlang de scepter zwaaide? Aan de hand van zeven passages en evenveel stellingen nemen we het boek met de auteur door.

Betrokkenen spreken achteraf van een ‘bizarre nacht’ en van ‘hysterie’. Een ervaren dealmaker die erbij was, zegt later dat hij nooit eerder zoiets had meegemaakt. Maar voor KKR werkt de agressieve en schaamteloze verkooptactiek perfect. HEMA komt in de vroege ochtend van 1 juni 2007 voor 1.127.000.000 euro in handen van Lion Capital. 1,127 miljard. Dat is minstens 127 miljoen euro meer dan alle experts voor mogelijk hielden.

Stelling: Lion Capital was de slechtste koper die HEMA zich kon wensen

HEMA komt in 2007 in handen van Lion Capital, dat na een lang verkoopproces onder meer Ahold, Jaap Blokker, Marcel Boekhoorn en een combinatie van 3i en Roland Kahn aftroefde. “Achteraf kun je zeker zeggen dat Lion de slechtste keuze was. Het frappante is dat de directie, waaronder Ronald van Zetten, er ongelooflijk

blij mee was. Blokker als eigenaar van HEMA zagen ze niet zitten en hetzelfde gold eigenlijk voor 3i en Roland Kahn, die volgens sommige directieleden veel te veel een filmster was. Lion Capital was de enige partij die puur financieel naar HEMA keek en hen achteraf alleen als spaarvarken zag om na een paar jaar weer door te verkopen. 3i bewijst als eigenaar van Action dat dit soort partijen soms wel investeert in zulke ketens, wel distributiecentra bouwt en wel geld uittrekt om in het buitenland hard te groeien. Nadat ze HEMA waren misgelopen hebben ze met Action gedaan wat misschien met HEMA nog wel veel beter had gekund.”

Een deel van de mensen snapt dat er wel iets moest gebeuren, dat het onder Ronald van Zetten niet beter ging. Hij luisterde niet echt meer naar ze, kwam met het ene na het andere plan, leek in paniek te raken toen het maar niet beter werd. Maar hij was ondanks alles wel de leider met wie ze zich verbonden voelden, hun Mister HEMA. Hij was wel hún vervelende baas. De meesten zeggen het niet hardop, maar dat Van Zetten zo plotseling en roemloos is vertrokken, doet toch pijn. Iedereen weet ook dat hij degene was die de Britse eigenaar altijd op afstand hield.

Stelling: Roland van Zetten raakte gaandeweg het spoor bijster

In 2003 krijgt Roland van Zetten zijn droombaan: hij wordt de hoogste baas van HEMA. De ambitieuze, charismatische directeur verandert in het boek langzaam in een manager die door een van zijn collega-directieleden omschreven als ‘dicterend, negatief, opportunistisch en grillig’. “Dat hij het spoor bijster raakte gaat te ver, maar met zijn team is hij wel langzaam in paniek geraakt toen de omzet begon terug te lopen. Het omslagpunt waren de geklachte onderhandelingen met Ahold in 2010. Gedurende de daaropvolgende crisisjaren liep de omzet terug en kwam HEMA in financieel moeilijk vaarwater. De directie kwam heel snel met nieuwe plannen, van project Slim en Moneyball tot de verkoop van notarisdiensten, verzekeringen en staatsloten. Als retailer kun je ervoor kiezen te diversifiëren, maar dit kwam vanuit een soort paniek om extra cash te genereren. Het dieptepunt onder zijn leiding was de reorganisatie in 2014, waarbij personeelsleden die ontslagen werden wanhopig en huilend door de bewaking naar buiten gedirigeerd zijn.”

Tjeerd Jegen is niet meer dan een uithangbord, handig voor het contact met het Nederlandse personeel en de media. In een bijeenkomst met senior managers claimt Jennings eens dat Jegen zijn loopjongen is: ‘Ik heb iemand gezocht die zou doen wat ik zeg.’ Zelf hoeft Jennings niet meer zo nodig op de voorgrond te treden: hij is in een fase van zijn carrière beland waarin hij liever wat meer op de achtergrond opereert.

Stelling: Tjeerd Jegen is de loopjongen van Andrew Jennings

Tjeerd Jegen wordt in april 2015 gepresenteerd als opvolger van Ronald van Zetten, tegelijk met de Andrew Jennings als voorzitter van de raad van commissarissen. Vermeulen is erachter gekomen dat Jennings in werkelijkheid er al maanden eerder was en zichzelf presenteerde ‘als de man die het gaat doen’. “Hij wilde zelf niet de nieuwe topman zijn en heeft iemand gezocht die rol voor hem kon spelen. Jegen kon als Nederlander een goed uithangbord zijn. Hij zal zelf ontkennen dat hij een loopjongen was. Natuurlijk is Jegen met eigen plannen gekomen en heeft een poging gedaan om zijn stempel te drukken. Belangrijk om te weten is dat Andrew Jennings ook bij directiemeetings van HEMA zat, terwijl dat volgens alle corporate government-regels helemaal niet hoort. Hij zette daar de lijnen uit en Jegen heeft het laten gebeuren. Nu de overname door Marcel Boekhoorn rond is, vertrekt de Britse delegatie met Andrew Jennings. Van Jegen wordt gezegd dat hij aanblijft. Het is goed denkbaar dat hij binnen nu en een jaar alsnog vertrekt, aangezien zijn missie om HEMA te verkopen erop zit. Maar misschien dat hij het goed met Marcel Boekhoorn kan vinden.”

Jegen en Havinga hebben begrepen dat ze met een investeerder uit Jordanië gaan praten, maar verder weten ze niet zo goed wat ze van de afspraak moeten verwachten. De directieleden vinden het een wat vreemd verhaal, want wat moet een steenrijke sjeik met de Nederlandse HEMA? Maar ze hebben besloten om maar eens met de man te gaan praten – ook omdat eigenaar Lion dat dringend verzocht heeft, trouwens. Omdat ze niet met lege handen willen aankomen, heeft Tjeerd Jegen vooraf een paar goodiebags gemaakt. In de tasjes zit een usb-stick

in de vorm van een roze tompoes, en een zakje chips met rookworstsmak.

Stelling: De Arabische sjeik was nooit een serieuze overnamekandidaat

HEMA komt uiteindelijk niet in Arabische handen, omdat Hasan Abdullah Ismaik van de overname afziet. Het struikelblok vormen de HEMA-obligaties die worden verhandeld op de beurs van Luxemburg, waar hij niet de volle mep voor wil betalen. “Die sjeik is wel serieus geweest. Cees van der Hoeven, voormalige bestuursvoorzitter van Ahold, heeft hem met contact gebracht met Lion Capital en de directie van HEMA. Van der Hoeven heeft namens die sjeik, nadat ze al een keer met de directie hadden gezeten en een filiaal bezocht, drie keer in Londen met Lion Capital onderhandeld. Bovendien heeft Ismaik samen met Rothschild, een serieuze zakenbank, een heel businessplan gemaakt.”

De enige die na de afgelopen jaren als winnaar uit de strijd komt, is Lion Capital zelf. Dat de investering in HEMA geen financieel succes werd, voelen de Londenaren zelf niet in hun portemonnee. (...) De mensen bij Lion Capital verdienden in elf jaar tijd zeker 84 miljoen euro aan hun investering in HEMA. Sinds de overname heeft Lion geen cent aan nieuw kapitaal in HEMA gestoken.

Stelling: Lion Capital heeft HEMA helemaal uitgeknepen

“Daar ben ik het uiteraard mee eens. Het is een soort rode draad in mijn boek. Bij de persconferentie van Marcel Boekhoorn zei hij dat Lion Capital HEMA elf jaar lang met een hele hoge schuld heeft opgezadeld en dat ‘we dat allemaal hebben geweten’. Die schuld heeft gruwelijke gevolgen gehad en als een soort molensteen om de nek van HEMA gehangen. In elf jaar tijd is meer dan een half miljard euro verdwenen vanuit HEMA naar banken en andere geldschieters. Het volledige budget dat er was om winkels te openen, bestaande winkels te vernieuwen en te investeren in e-commerce was kleiner dan het bedrag dat in de vorm van rentelasten naar de banken ging.”

Voor de mannen van Lion Capital is het erop of eronder: het afgelopen jaar haakte de ene na de andere koper af, Boekhoorn is in feite hun laatste kans om voor HEMA een koper te vinden. Boekhoorn en Melissen pakken allebei een visitekaartje uit hun jasje en schuiven het in de richting van Darwent. Niet veel later legt Boekhoorn zijn bod op tafel. Hij had aanvankelijk een hoger bod in gedachten, maar vanwege de nervositeit van Darwent heeft hij er ter plekke honderd miljoen euro vanaf gehaald, vertelt een goed ingevoerde bron. Als de Brit zó graag van HEMA af wil, dan kan Boekhoorn zichzelf misschien wat geld besparen.

Stelling: Marcel Boekhoorn is het laatste redmiddel voor HEMA

Lion Capital ziet gedurende het verkoopproces steeds meer partijen afhaken, als laatste Core Equity Holdings uit Brussel. Dat nieuws komt op het hoofdkantoor in Amsterdam-Noord aan als een mokerslag, schrijft Vermeulen in het boek. ‘Is HEMA dan echt een onverkoopbaar bedrijf geworden? Binnen de directie is het daarna onrustig – volgens sommigen lijken de crisistijden van 2014 en 2015 weer helemaal teruggekeerd.’ “Het is moeilijk hard te maken dat Marcel Boekhoorn het laatste redmiddel is. Het is goed denkbaar dat iemand anders een half jaar later was ingestapt, als hij niet had toegeslagen. Boekhoorn heeft weliswaar een HEMA-hart, maar hij is vooral een slimme zakenman. Hij heeft toegeslagen op het moment dat Lion min of meer wanhopig van HEMA af wilde. We weten nog steeds niet wat de verkoopprijs is, maar hij heeft natuurlijk minder dan een miljard betaald.”

De Britse eigenaar die zo stilletjes door de achterdeur vertrekt, laat een bedrijf achter dat nauwelijks groeit, waar klanten klagen over te dure artikelen van te matige kwaliteit, waar het personeel murw is gebeukt na jaren waarin zelfs een doorbetaalde pauze moest worden bevochten, en waarvan de concurrentie sterker is dan ooit. Nieuwe eigenaar Marcel Boekhoorn wacht bepaald geen gemakkelijke uitdaging.

Stelling: HEMA komt er weer bovenop

“Ik denk dat het heel goed nieuws is dat Boekhoorn nu instapt. Hij is een financieel gedreven ondernemer. Hij doet dit niet alleen vanuit een filantropisch idee. Boekhoorn is zich bewust van het probleem van HEMA, namelijk die enorme schuld in het bedrijf. Bij de persconferentie heeft hij aangekondigd dat hij honderd miljoen aan obligaties heeft afgelost en veertig miljoen aan extra kapitaal in het bedrijf heeft gestoken. Dan haal je gelijk de scherpe kantjes van de financiële strop af. En hij heeft door dat hij moet investeren in de Nederlandse winkels, zodat mensen hier vaker naar de winkels gaan. En door franchisenemers Nederlandse filialen te laten overnemen, speelt hij geld vrij om sneller te groeien in het Midden-Oosten en andere landen in Europa. Het moet allemaal worden bewezen, maar het klinkt als een heel zinnige strategie. Bovendien zegt hij niet toe te werken naar een exit, dus misschien houdt hij HEMA wel tien jaar of langer in bezit. Ook dat weten we niet zeker, want het blijft een zakenman. Wie weet wat er over drie jaar gebeurt.”

Het boek 'HEMA, de onwaarschijnlijke ontsnapping van een nationaal icoon' geeft een kijkje achter de schermen van HEMA, vanaf de oprichting in 1926 tot aan de verkoop aan Marcel Boekhoorn. Hoe raakte het oer-Hollandse winkelbedrijf gevangen in de klauwe van het Londense casinokapitalisme? En hoe kwam HEMA daar weer uit? Het boek is te koop via onze [boekenshop](#).

Nick Möller