

Jaap Lagerweij ging altijd voor tweehonderd procent

26-07-2021 14:27



Een groot communicator, gedreven leider én de man die Colette van Eerd het beslissende zetje in haar carrière gaf. Jaap Lagerweij, jarenlang actief in de Nederlandse retailtop, was het allemaal. Hij overleed vorige week op 73-jarige leeftijd.

Jaap Lagerweij was geen retailer van de categorie 'achter de kassa geboren'. Met andere woorden, retail is hem niet bepaald met de paplepel ingegoten. De in 1947 in Dordrecht geboren dokterszoon volgt in Utrecht studies sociale wetenschappen en bedrijfskunde en doet ook nog enige tijd rechten en economie. Na deze brede oriëntatie twijfelt Lagerweij enige tijd tussen een carrière in de wetenschap of een in het bedrijfsleven.

Hij belandt uiteindelijk in 1970 bij NS en vervult vijftien jaar lang talloze functies bij het spoorwegbedrijf. Onder meer organisatie-adviseur, hoofd personeelszaken, secretaris meerjarenbureau en projectmanager staan in die jaren op zijn visitekaartje. In 1985 maakt hij de overstap naar de retailwereld, als de Bijenkorf hem vraagt voor een positie in de directie. Een overstap waar hij geen spijt van krijgt. "Bij de NS kan het wel tien jaar duren voordat je resultaat ziet", zegt hij erover in het FD. "Ik vond het ook heel politiek en dat ligt me niet."

Principiële klootzak

Na vijf jaar bij de Bijenkorf gaat Lagerweij aan de slag als directeur bij supermarktbedrijf Unigro, het toenmalige moederbedrijf van wat later Super de Boer zou worden. Het wordt geen daverend succes, vertelt hij in het FD. Als eigenaar Eric Albada Jelgersma een reeks investeringen die Lagerweij al had toegezegd aan de zelfstandige ondernemers terugdraait, stapt hij op. "In dat opzicht ben ik een principiële klootzak."

Na zijn supermarktavontuur keert hij in 1993 terug bij de Bijenkorf, maar niet voor lang. Jan Kessels, die tijdens Lagerweij's eerste Bijenkorf-periode ceo was, staat op dat moment aan de leiding van zusterketen HEMA. Kessels haalt Lagerweij graag bij zijn team. "Ik kon heel goed met hem samenwerken, het klikte", blikt Kessels in [RetailTrends](#) terug op die periode. "Bovendien kende ik mijn zwakte en Jaap is een groot communicator."

Voor Lagerweij was een functie als directeur verkoop bij HEMA 'niet de meest logische stap', realiseert Kessels zich. "Hij ambieerde een ceo-rol." Toch gaat hij mee. "We zagen HEMA als een non-foodsupermarkt. Het doel was: we gaan HEMA zo goed neerzetten dat de consument toch naar ons fietst om zijn kaarsen en panty's te kopen, ook als hij die op dat moment in de supermarkt kan kopen."

Die benadering maakt indruk op Colette van Eerd, die op dat moment als manager op de verkoopafdeling van HEMA werkt. Als dochter van de Jumbo-eigenaar wilde ze lange tijd niet 'de zaak in' en zocht ze haar heil elders. Dat verandert als ze bij HEMA met Lagerweij in aanraking komt.

"Hij vroeg: als je hier klaar bent, wat wil je dan?", [vertelt Van Eerd](#). "Hij was er verantwoordelijk voor dat HEMA een soort supermarktbenadering ging realiseren. Winkels creëren waar je trots op kunt zijn, daar had hij het over. Interessant, dacht ik. Dan zou dat omgekeerd ook moeten lukken: een supermarkt als een warenhuis waar de producten uitgestald liggen, waar elke klant persoonlijke service kan krijgen, enzovoort. Zijn adviezen kwamen exact op het goede moment." Kort daarna gaat ze aan de slag bij de supermarktketen van haar familie, waar ze tot op de dag van vandaag in de directie zit.

Naar Praxis en terug

Lagerweij speelt intussen in zijn achterhoofd nog steeds met de gedachte om ergens ceo te worden. Die kans krijgt hij in 1997 bij Praxis. "Ik begreep het, maar ik betreurde zijn vertrek zeer", blikt Kessels terug. "Toen hij weg was miste ik mijn klankbord." Na Lagerweij's vertrek gaat het bergaf met de resultaten van HEMA en Kessels wordt ontslagen. "Aan het einde van het verhaal voelde ik me in steek gelaten door de raad van

bestuur. Niet door Jaap. Of... nou...nee... Ik begreep hem en zijn ambitie wel. Maar de timing was heel ongelukkig.”

CV Jaap Lagerweij

2000-2010 algemeen directeur Sperwer Groep

1998-2000 directievoorzitter HEMA

1997-1998 directievoorzitter Praxis

1994-1997 directeur verkoop HEMA

1993-1994 directeur management services de Bijenkorf

1990-1993 lid hoofddirectie Unigro

1985-1990 lid directie de Bijenkorf

1970-1985 diverse rollen NS

Met het gedwongen vertrek van Kessels krijgt Lagerweij de kans om – deze keer wel als hoogste baas – het tij te keren bij HEMA. Hij is er ceo tussen 1998 en 2000. Zijn grootste klus is de overname van de Belgische warenhuisketen Sarma, die de definitieve doorbraak van HEMA bij onze zuiderburen betekent. Onder leiding van Lagerweij laat HEMA aanmerkelijke verbetering van de resultaten zien.

De retailcarrière van Lagerweij kenmerkt zich door korte dienstverbanden en inderdaad houdt hij het ook bij HEMA al na twee jaar voor gezien. Hij krijgt dan het aanbod om directievoorzitter te worden bij Sperwer Groep, eigenaar van Plus. Door zijn ongelukkige afscheid bij Unigro, zeven jaar eerder, had hij het gevoel nog iets recht te moeten zetten in levensmiddelenland. “Ik had dat bij Unigro niet goed afgesloten, het vak nog niet onder de knie”, aldus Lagerweij in het FD.

Groei en overnames

Hij begint bij Sperwer aan het laatste en langste dienstverband in zijn retailloopbaan. Onder zijn leiding groeit Plus uit tot een van de grotere supermarktketens in Nederland. Dat komt voor een niet onbelangrijk deel door de grote slag die hij weet te slaan in 2006. Sperwer bundelt dan de krachten met Sligro om supermarktketen Edah los te weken bij Laurus. Tachtig Edah-filialen worden omgebouwd tot Plus.

Een jaar later bundelen Sperwer, Sligro en Spar de krachten om het fenomeen buurtsupermarkt nieuw leven in te blazen. Sperwer krijgt daarbij een belang van 45 procent in Spar. Ook de formules Meermarkt en Attent van Sligro zijn daarbij betrokken. Het is een stap waar Lagerweij in het FD van zegt met trots op terug te kijken. “Zo onstond één platform voor alle kleine zelfstandige supers, met maximale synergie aan de achterkant.”

Iets vergelijkbaars heeft hij voor ogen als hij in 2009 zijn zinnen zet op Super de Boer. De beoogde megadeal moet de kroon op zijn werk worden. Vijf maanden werkt hij dag en nacht door om de deal voor elkaar te krijgen. Uiteindelijk gaat het toch niet door: concurrent Jumbo trekt samen op met C1000 en deze combinatie trekt aan het langste eind. “Natuurlijk baalde ik daar stevig van”, zegt Lagerweij kort daarna in RetailTrends. “Maar je kunt niet altijd alles winnen en daarom kon ik dat voor mijn gevoel wel afsluiten.”

Op het moment van de mislukte deal heeft Lagerweij zijn vertrek bij Sperwer – per 1 januari 2010 – al wereldkundig gemaakt. In november is er een afscheidssymposium in het Word Forum in Den Haag. Daar wordt hij geridderd in de Orde van Oranje-Nassau en geroemd om zijn bijdrage aan het zelfstandig ondernemerschap in Nederland en zijn integriteit.

Na zijn vertrek bij het supermarktconcern is Lagerweij formeel met pensioen, maar stil zit hij allerm minst. Hij is

als commissaris betrokken bij onder meer Coolcat, Macintosh en Deen. Tussen 2014 en 2018 is hij president-commissaris bij Zeeman en daarnaast voorziet hij Rituals-oprichter Raymond Cloosterman en eigenaar Henk Teunissen van Rivi ra Maison met regelmaat van advies.

Drukker en drukker

“Ik kan mezelf niet half geven, maar ga voor tweehonderd procent”, zegt hij in RetailTrends over de werkzaamheden tijdens zijn ‘pensioen’. “Daardoor wordt het vanzelf drukker en drukker. Ik vind werken te leuk en het retailvak houdt me volop bezig.” Toch denkt hij ook aan het thuisfront, en spreekt hij met zijn vrouw af ieder jaar drie maanden vrij te plannen.

De laatste jaren van zijn leven blijft Lagerweij actief in commissariaten en consultancyrollen. Zijn eigen adviesbureau Motus wordt in 2011 overgenomen door Gwynt, waar hij als partner bij betrokken blijft. En met zijn kennis van overnameprocessen is hij in 2015 als commissaris van Staatsloterij betrokken bij de fusie met Lotto. De Nederlandse Loterij laat in een overlijdensadvertentie weten dat Lagerweij een ‘doorslaggevende rol’ heeft gespeeld bij het slagen daarvan, en hem daar nog altijd erkentelijk voor te zijn.

Hoewel Jaap Lagerweij niet uit een retailgezin komt, heeft hij zelf zijn genen w l doorgegeven. Zoon Machiel is al sinds 1996 in het vak actief en volgt grotendeels het pad van zijn vader. Afgezien van een korte periode bij MS Mode ((2014-2016) is hij tot nu toe afwisselend actief bij de Bijenkorf en HEMA. Uitgerekend nu - om precies te zijn op 1 augustus - maakt hij zijn vooralsnog laatste en misschien wel grootste overstap: na vijf jaar als director of stores bij de Bijenkorf gaat hij aan de slag als chief operating officer bij HEMA.

Amnon Vogel