

Voorpublicatie Kahn: de deal met Marks & Spencer

08-09-2022 05:10



MIJN LEVEN | MIJN LIEFDES | MIJN WERK

KAHN

MR. COOLCAT

OPGETEKEND DOOR REINILDE VAN EKRIS

'Marks & Spencer heeft interesse in de Europese merkrechten van M&S', vertelt dealmaker Casper Banz me. Marks & Spencer! Met Harrods hét icoon van de Britse retail. Margaret Thatcher droeg ondergoed van de warenhuisketen en velen vermoeden: koningin Elisabeth draagt ondergoed van Marks & Spencer, maar niemand die 't haar ooit durft te vragen.

Sinds een paar maanden staat de Nederlander Marc Bolland aan het roer als ceo. Van huis uit is hij geen retailer maar een ervaren bestuurder met topfuncties bij Heineken. Marks & Spencer is pas zijn tweede retailjob: vlak daarvoor heeft hij de Britse supermarktketen Morrisons uit het slop getrokken. Hij had er slechts drie jaar voor nodig.

De afkorting M&S past natuurlijk perfect bij deze Britse warenhuisketen. Er is echter nog een reden waarom men aast op de merkrechten. Jarenlang had Marks & Spencer vestigingen in heel West-Europa. Vanwege problemen op de thuismarkt werden die vanaf 2001 gesloten, maar men zint op een rentree. Een aangepaste winkelformule met een eigentijdse uitstraling – en een fris nieuw logo – moeten daarbij helpen. Er is alleen één probleem: de keten heeft alleen de merkrechten op de naam M&S in Groot-Brittannië en buiten Europa. De rechten binnen Europa liggen bij het Nederlandse M&S.

Het jaar 2010 is alweer bijna voorbij en Jaco en ik willen de deal voor de feestdagen afronden. M&S is het beste kerstcadeau dat ik me kan wensen. Over een paar dagen, op donderdag, staat de afronding op de agenda. De buit is zo goed als binnen maar ik heb bij de HEMA-verkoop geleerd niet te vroeg te juichen. De champagne blijft voorlopig in de koeling.

Op woensdagavond neem ik thuis nog wat stukken door als mijn telefoon gaat. *'Hi Roland, this is Rattan Chadha'*, hoor ik. Ik schiet overeind achter mijn bureau.

Chadha is een grote mode-ondernemer en een geweldig zakenman. Hij is een paar jaar geleden nog onderscheiden met de Grand Seigneur, de belangrijkste modeprijs van Nederland. Het verhaal wil dat hij in de zeventiger jaren met duizend gulden op zak vanuit India naar Nederland kwam. Hier begon hij met de import van hippiekleding uit Azië en daaruit ontstond het succesvolle modemerkt Mexx. In 2001 verkocht hij Mexx voor ruim 660 miljoen gulden aan het Amerikaanse fashionconcern Liz Claiborne. Hoewel Chadha al drie decennia in Nederland woont drukt hij zich het liefst uit in het Engels. Ik moet goed luisteren om zijn Engels met Indiaas accent te volgen. *'We want 25 to 30 percent of M&S. You have to let me in. We have a party who is willing to pay a lot for the brand and we can also overbid you.'*

De onderliggende boodschap kan ik prima verstaan: als we hem niet laten meedoen is de kans groot dat hij ons uiteindelijk overbiedt. Het zal me niet gebeuren dat M&S me alsnog ontglipt, een paar meter voor de eindstreep. Ik krijg een idee. 'Kom dit weekend bij me langs. Dan kunnen we er in alle rust over praten', stel ik voor. Rattan zit dan echter in India en hij schuift zijn rechterhand Adu Advaney naar voren. Ik bel gelijk Jaco en Casper op. 'Guys, er dreigt een kink in de kabel te komen. Kunnen we het proces voor vrijdag einde dag afronden en tekenen?'

De volgende dag stemmen Ronald van der Mark en ik de laatste details af. We worden het eens over een

overnamesom van 55 miljoen euro. Onze teams gaan als een razende aan de slag om alles in het contract te krijgen. Ze moeten er de hele nacht voor doorhalen, maar op vrijdag zetten we de handtekening. Pas als ik mijn naam op het papier zie staan haal ik opgelucht adem.

De volgende dag zit Adu in mijn werkkamer. Ik kijk hem triomfantelijk aan, ik kan het niet helpen. 'Rattan gaf me twee opties', begin ik. 'Of samenwerken waarbij jullie 25 tot 30 procent van de aandelen van M&S krijgen, óf hij zou me overbieden. Wel, we hebben de koop gisteren gesloten. Dus hoeveel willen jullie nu neerleggen voor die aandelen?' De sportieve Adu ziet de humor wel in van deze situatie. Ze komen na het weekend bij me terug, belooft hij nadat hij me gefeliciteerd heeft met de deal.

Ik loop deze dagen op wolken, dat begrijp je. Mijn euforie wordt nog groter als ik die maandag twee telefoontjes krijg. In het eerste laten Rattan en Adu weten dat ze afzien van participatie. Dat verrast me niet.

De tweede beller verrast me wel: het is Marc Bolland, de grote baas *himself*. Ik weet al lang wat zijn opdracht is maar ik laat hem zijn verhaal doen. Bolland komt gelijk ter zake. 'We willen met jullie praten over de Europese merkrechten. Ik kan ons privéjet sturen die jullie naar Londen brengt. Dan bezorgen we jullie diezelfde avond weer thuis.'

Mijn paspoort ligt bij de ambassade omdat Sylvana en ik de feestdagen gaan doorbrengen in Tanzania. Ik kan het land dus niet uit. 'Ik heb een beter idee. Jullie stappen morgen in je jet en komen naar Amsterdam. Ik reserveer een vergaderkamer in de VIP-Terminal op Schiphol-Oost en dan zien we elkaar daar. Laat maar weten hoe laat jullie er zijn.'

Aan het einde van de volgende middag zitten we bij elkaar. Buiten schemert het al, de regen striemt tegen de ramen. Op het tafeltje tussen ons in staat een schaal met kruidnoten. De goed voorbereide Bolland komt met twee voorstellen. Wij zetten M&S voort onder een andere naam, óf we veranderen M&S in MS Mode, waarbij de ampersand verdwijnt. Voor dat laatste heeft de creatieve afdeling van Marks & Spencer zelfs al een logo uitgewerkt, dat de topman ons laat zien op een A4'tje.

Beide ideeën hebben een prijskaartje maar als we een naamswijziging doorvoeren krijgen we vijf miljoen euro meer. Er is maar één conclusie mogelijk: de Britten hebben er heel wat voor over om de rechten te bemachtigen.

Ook Jaco heeft zijn huiswerk goed gedaan. Hij rekent Bolland voor wat hun winstpotentie is met de merkregistratie en de merkrechten in heel Europa, alleen al door de potentiële online omzetten. 'Jullie moeten je aanbod minimaal verdubbelen', stelt hij.

De ceo kijkt tijdens Jaco's betoog steeds bedenkelijker. Hier gaan ze niet in mee, kom nou. 'Dan houden jullie je geld en wij onze merkrechten', antwoord ik schouderophalend.

Op 21 december vertrekken Sylvana en ik naar Tanzania. We brengen de eerste dagen door op een resort in de Serengeti en reizen dan door naar Zanzibar, waar we de jaarwisseling gaan vieren op de witte stranden. Ik zit nog niet in de safari-jeep of Jaco hangt aan de lijn.

De verbinding is slecht en ik kan hem bijna niet verstaan. Een telefoongesprek op tienduizend kilometer afstand klinkt ook echt alsof er tienduizend kilometer tussen zit.

Door het gekraak en gesuis heen hoor ik uiteindelijk: 'Marks & Spencer is bereid het hoogste bod met 50 procent te verhogen, maar dan moeten we voor kerst tekenen.'

Het is een goed aanbod, meer dan de helft van wat we zojuist voor M&S betaald hebben. Maar als ze zo'n haast hebben zit er misschien wel meer in. Ik roep: 'Jaco, ik kan je nauwelijks horen. Ik ben nu met vakantie en ik bel je zodra ik terug ben.'

Als ik weer op kantoor ben loopt Jaco chagrijnig rond. We hebben niets meer gehoord vanuit Londen. 'Zie je nou wel? Je bent veel te inhalig', moppert hij. Ik heb die rustige reus nog nooit zo geïrriteerd gezien.

Naarmate januari voortschrijdt begin ik ook aan mezelf te twijfelen. Misschien ben ik weer in mijn oude valkuil van opportunisme gestapt? Ik probeer me met de situatie te verzoenen, ik kan er toch niets meer aan veranderen. Dan, aan het einde van de maand, gaat mijn telefoon. Het is Marc Bolland weer. 'Ik heb deze week een boardmeeting. Ik wil dan voorstellen om vier miljoen euro bovenop mijn hoogste bod te doen.'

Het gat tussen onze vraagprijs en hun aanbod bedraagt dan nog zes miljoen. 'Laten we het verschil delen', stel ik voor. 'Jij doet er drie miljoen bij en wij doen er drie miljoen af. We spreken dan een coulante regeling af voor de restvoorraden met de oude labels. We krijgen daarnaast ruim de tijd om de draagtassen, labels, lichtbakken en andere reclamedragers van M&S te vervangen.' Die 'omkatoperatie' van alle winkels in Europa gaat ons naar schatting wel bijna een miljoen kosten.

Bolland neemt dit voorstel mee naar zijn board. 'Bel me maar wanneer jullie akkoord zijn', zeg ik nog. Van binnen weet ik al dat ze gaan happen, anders zouden ze zich niet zo opstellen

De hoge heren van Marks & Spencer doen echter nog een laatste poging tot dwarsbomen. Ze blijven bij het aanbod dat ze deden toen ik op safari was, vertelt Bolland me als hij me na zijn boardmeeting belt.

'Waarom bel je dan?' vraag ik. 'We hebben een compromis en je zou alleen maar bellen als je een oké had.' 'Luister Roland, *you drive a hard bargain*. Ik heb de board een beter resultaat beloofd dus je moet me korting geven.' Ik begrijp Marcs situatie wel. Voor de kersverse ceo is een goede deal een manier om zich te bewijzen. Hij moet ergens mee kunnen thuiskomen. 'Ik moet helemaal niks', antwoord ik. 'Maar ik heb veel respect voor je. En omdat ik veel respect voor je heb vind ik dat je een goed resultaat moet hebben. Daarom doe ik je dit laatste voorstel. Jij zorgt dat we 90 procent meteen betaald krijgen en de laatste 10 procent in twee termijnen: halverwege en aan het einde van de omkatoperatie. Dan geef ik je een half miljoen euro korting.' Bolland sputtert tegen, maar ik ben duidelijk: *'Take it or leave it, my friend.'*

And he took it. Wat een klapper van een deal! Marks & Spencer betaalt 37 miljoen euro voor de merknaam en daarmee hebben we in een keer meer dan de helft terug van het aankoopbedrag. Een deel daarvan gaat gelijk naar Rabobank om de financiering af te lossen, de rest versterkt de kaspositie van de formule. M&S gaat voortaan door het leven als MS Mode, maar daar ligt niemand wakker van.

Kahn - Mijn leven, mijn liefdes, mijn werk

Roland Kahn gaat in zijn boek in op de beginjaren van CoolCat en de buy & build-strategie die onder meer leidde tot de overname van America Today, MS Mode en de merkrechten en webshop van V&D (VD.nl). Ook zijn allereerste activiteiten als vastgoedeigenaar en investeerder, die de basis vormden van het huidige Cool Investments, komen aan bod.

Mr. CoolCat is daarnaast openhartig over zijn zwak voor mooie vrouwen, de tol die hij betaalde voor zijn ambities, zijn spirituele ontwikkeling en Joodse wortels en zijn strijd tegen melanoomkanker. Ook vertelt hij voor het eerst uitgebreid over de periode waarin geesteskind CoolCat failliet ging en kijkt hij kritisch naar zijn eigen rol daarin.

Tot slot komen verschillende mensen uit Rolands directe omgeving aan het woord. Zo spreken onder meer zijn drie kinderen, oud-commissaris Dries van de Beek en ondernemer Bas Smit onverhuld over hun relatie en samenwerking.

Kahn – Mijn leven, mijn liefdes, mijn werk verschijnt dit najaar bij RetailTrends Media en is te koop bij de (online) boekhandels en via www.vd.nl. De netto-opbrengst van het boek is bestemd voor het Antoni van Leeuwenhoek.

Reinilde van Ekris