

Interview

MET MICHIEL WITTEVEEN | MIRAGE RETAIL GROUP



‘Je kan het ook niet doen’

INTERVIEW DOOR BEN KUIPERS EN ERIC VAN DER WAL
TEKST WILBERT GEIJTENBEEK

11

De toekomst van de winkels van Blokker, Big Bazar, BCC en Intertoys ligt in de handen van eigenaar Michiel Witteveen. Zijn complete carrière in detailhandel, vastgoed en bedrijfsovernames lijkt wel een oefening voor zijn huidige rol als eigenaar van Mirage Retail Group, die hij met geestdrift vervult. Om deze winkels te redden, moeten ze naar de beurs, vindt hij. ‘Ik ben altijd op zoek naar groter, beter, meer.’



Michiel Witteveen is een ochtendmens. Ooit kon hij ongestoord lang slapen, maar geleidelijk is hij een vroege vogel geworden. Om vijf uur was hij al in touw. Hij heeft geregeld avondoptredens. In januari beklaagde hij zich in *Op1* over de voor grote winkelketens te kort schietende overheidssteun.

Witteveen is eigenaar van Mirage Retail Group, de huidige naam van Blokker Holding. Die detailhandelsgroep is winstgevend, onderstreept Witteveen. Na jaren van verliezen – in 2018 en 2019 zelfs met respectievelijk 344 miljoen euro en 144 miljoen euro – prijkt er onder de streep weer een winst van ‘enkele tientallen miljoenen euro’s’. En dat is een opmerkelijke prestatie, vindt hij, zeker in coronatijd. ‘Was de lockdown in december niet ingegaan, dan hadden we een mooiere winst geboekt.’ Tegelijk kijkt Witteveen vooruit – in maart kondigde hij in *Distrifood* aan opnieuw aan overnames te denken.

Witteveen wil met zijn in 2019 opgerichte retailgroep een omvang bereiken die een vuist kan maken bij inkopers en die tevens binnen afzienbare tijd een beursgang gaat maken. Slaagt zijn missie, dan voorkomt hij het domino-effect van retailfaillissementen, zoals die tijdens de vorige financiële crisis is ingezet. En dat spaart duizenden banen. Voor Witteveen is dat het sociale element van zijn beursplannen. Tegelijk past zijn droomplan bij zijn ondernemerschap, waarin hij zijn vastgoedkennis, zijn winkelierservaringen en zijn plezier in het redden van een grote onderneming combineert.

Het ondernemerschap is hem met de paplepel ingegoten. Zijn familie was vele generaties eigenaar van Witteveen Mode, zijn vader richtte de keten Claudia Sträter op. Voordat Michiel in de zaak kon, was de eerste verkocht aan Ronald de Waal, die er de modeketen ‘Zij’ van maakte, en de tweede aan

retailgroep Vendex. In *de Volkskrant* stelde Witteveen die verkoop jammer te hebben gevonden. Zijn revanche kwam toen hij op zijn 32^e een eigen confectiezaak overnam van zijn oom. ‘Die had een winkeltje in Breda dat de naam Witteveen droeg. Met veel geleend geld kocht ik dat van hem. Door vervolgens in meerdere steden winkels over te nemen, met uiteenlopende namen – Miss Petra, Stad Parijs, Marianne Mode – ontstond een herenkledingketen, die hij Witteveen en Adam Mode doopte. Na de keten verkocht te hebben investeerde Witteveen in een jevenerstokerij en een stomerijketen. Het kralenrijgen van ondernemingen dat voor de beursgang nodig is, past dan ook goed bij Witteveens ondernemerschap. Als investeerder lag zijn focus vooral op onroerend goed – niet voor niets is hij opgeleid als makelaar. En hoewel de fysieke detailhandel onder druk staat, is de band tussen ‘stenenbezitters’ en ‘winkeluitbaters’ sterk.

Witteveens kennis van winkelvastgoed hielp hem toentertijd niet voor niets als jonge assistent-makelaar aan een betrekking bij winkeldynastie C&A – geleid door Godfried Brenninkmeijer. Later kwam hij eveneens in contact met huishoudartikelenmagnaat Jaap Blokker, met wie hij decennialang optrok. In 2017 werd Witteveen commissaris bij het kwakkelende Blokker Holding. Dat hij in 2019 in overleg met de familie Blokker eigenaar van de keten werd, maakt de cirkel rond.

WAAROM WAS HET BEHEREN VAN ÉÉN WINKEL NIET GENOEG VOOR U?

‘Ik wil groter, beter. Ik ben altijd op zoek naar meer. Dat zit in mijn genen. Mijn vader had op zijn 33^e ook een eigen confectieketen opgetuigd. Ook de detailhandel zit me dus in het bloed. Dat begon toen ik bij C&A ging werken. En toen zei Godfried Brenninkmeijer tegen me: wat wil je doen? Ik zei: *ik wil op jouw stoel zitten*. Dat was natuurlijk niet de voorkeursstijl van communiceren van de familie Brenninkmeijer. Maar ik werd wel getolereerd als secretaris van de stuurgroep ABC – Albert Heijn, Blokker, C&A, die op vastgoedgebied veel



‘Veel mensen blijven praten - Wij doen het!’

gelijk optrokken. Meneer Albert Heijn, meneer Jaap Blokker en meneer Godfried Brenninkmeijer gingen wel eens lunchen in restaurant de Blauwe Walvis in Zaandam. Daar maakten ze afspraken. En als secretaris zag ik erop toe dat die nagekomen werden. Zo leerde ik meneer J. Blokker kennen. Ik was 26 jaar oud, en studeerde af in de avonduren. Mijn pa betaalde me niets, want hij was van mening dat mensen die kunnen studeren, helemaal niets kunnen. Dat vond ie geen goede investering. Mijn hoogleraar aan de Universiteit van Amsterdam was het overigens met hem eens – voor een essay over het activeren van de goodwill op de balans kreeg ik een mager zesje. Ik kon dat volgens hem maar beter in de praktijk brengen.’

OVER MIRAGE RETAIL GROUP

Merken: Blokker, Big Bazar, BCC, Intertoys, Miniso
Omzet in boekjaar 2020-2021: 1,2 miljard euro
Aantal werknemers: 9.500
Aantal winkels: 847

OVER MICHIEL WITTEVEEN

Naam: Michiel Witteveen
Functie: CEO, eigenaar, Mirage Retail Group
Aantal jaren in functie: sinds 24 april 2019
Leeftijd: 67
Opleiding: Bedrijfseconomie aan de Universiteit van Amsterdam
Eerdere functies:
Werkzaam voor de vastgoedtak van C&A (1979-1982)
Werkzaam voor de vastgoedafdeling van Blokker (1982-1984)
Werkzaam bij de familieholding Witteveen Mode (1984)
Zelfstandig ondernemer in confectie (1984-1988)
Investerder met partner in vastgoedinvesteringsmaatschappij Investore (2009)
Commissaris, president-commissaris bij Blokker Holding (2017)
CEO, Blokker Holding (2018-heden)
Eigenaar, Mirage Retail Group (2019-heden)
Overige wetenswaardigheden: hertrouwd, 3 kinderen.
Hobby's: varen in zijn in Griekenland gelegen jacht
Mirage, golfen

MEN GUNDE U DUS DINGEN. IS DE GUNFACTOR BELANGRIJK IN UW LEVEN?

‘Ja, de gunfactor moet hoog zijn. En ik scoor hoog op mijn gunfactor, denk ik. Ik gun anderen ook veel. Daarom kan ik ook goed met ondernemende types opschieten, met mensen zoals de J. Blokkers van deze wereld. Dat was een iconische man, die hier, op deze plek, altijd te vinden was. Hij had doorlopend zo’n apparaatje, zo’n intercom, bij zich. Werkte je in het management van Blokker Holding, dan kreeg je ook zo’n ding. Hij kon erg dwingend zijn. Dan zat je op kantoor te werken en kon je ineens horen: *meneer Witteveen, wilt u even komen?* En dan kreeg je een opdracht: *ik wil nu een winkel hebben in Engeland.* Nou, ik leerde vrij snel dat je dan niet gaat vragen of dat wel verstandig is. Nee, toen ik die opdracht kreeg, ging ik direct met de boot naar Londen, om ter plekke uit te zoeken hoe je dat eigenlijk doet, daar een winkel openen.’

IN WELKE ORGANISATIECULTUUR VOELT U ZICH PRETTIG?

‘Ik kom graag hier. Er heerst hier een open manier van communiceren. We praten hier met respect voor elkaar, maar zijn ook eerlijk. Ik denk dat waar het in het Blokkerconcern aan geschort heeft, is dat het teveel een geheime familieoperatie was. Men deelde de informatie niet. Ik doe dat wel. Ik maak elke twee weken een filmpje voor alle medewerkers. Mensen voelen zich hier verantwoordelijk voor de onderneming. Dat heeft een andere *vibe* gebracht. Tegelijk hebben we ook ingrijpende maatregelen moeten nemen. Dat was de andere kant van de medaille. Ik heb daar nooit moeite mee gehad. Mijn vader daarentegen, kon dat niet, harde maatregelen nemen. Er hing altijd een gunsfeertje om hem heen.’

HOE PAKT U DAT AAN, ZO’N CULTUURVERANDERING?

‘Zoiets kost me een jaar. Dat is relatief kort voor een bedrijf dat zelf al 125 jaar oud is. Toen ik Blokker op 24 april 2019 overnam, bedroeg het verlies 344 mil-

‘Ik zit hier om te zorgen dat het goed komt. En het gaat goed komen.’

joen euro. Dat was een bijna niet meer om te draaien olietanker. Er was veel achterdocht. Dat moest ik zien te veranderen, daar moet je samen doorheen breken. Ik merkte dat er rondom de overname een zekere angst in het bedrijf sloop, die ik als eigenaar meteen heb willen wegnemen: *we gaan niet failliet*. Punt. Hoe je als verantwoordelijke dat vertrouwen herstelt? *Management by walking around*. Niet te veel hiërarchie tolereren. En jezelf laten zien en horen op de werkvloer; gewoon aanspreekbaar blijven. In mijn ervaring is de oplossing voor verbetering en verandering te vinden in het niet langer doen wat je vanzelfsprekend vindt. Heel veel dingen die we bij Blokker deden, doen we nu niet meer. Alles weggeven, bijvoorbeeld – elke week een folder, met aanbiedingen, met kortingen, simpelweg omdat het zo moest. Wat dat opleverde, werd nou nooit eens uitgerekend. We maken nog steeds folders, maar zijn nu veel vernieuwender. Neem koffie, dat is onze nieuwe hoogvlieger. Blokker was altijd groot in exclusieve dingen naar het publiek brengen, zie de Römertopf-ovenschaal, het Wedgwood-servies, het Senseo-koffiezetapparaat. En nu hebben we een apparaat à la Nespresso, waarbij we onze eigen cupjes leveren: wereldkoffie voor een Blokkerprijsje: 20 cupjes voor € 2,49. Dat is een verdomd goeie aanbieding.’

WAT IS UW DOEL MET BLOKKER?

‘Ik werd in 2017 gevraagd om commissaris te worden. Ik heb me in die positie heel erg vastgebeten. Het leidde tot de verkoop door de familie Blokker, waarbij ik me met de verkenning van de beoogde kopers bemoeide. De interesse kwam vooral van

private-equitypartijen uit het buitenland. Die begrepen stuk voor stuk niets van de cultuur van het bedrijf, en hadden bovendien bar weinig ervaring met de detailhandel. Die kopers wees ik af, want je kunt iemand wel een zak geld meegeven, maar je moet ook het gevoel hebben dat ze iets goeds met het bedrijf voor hebben. Anders help je de onderneming naar zijn einde. Ik wilde dat dat bij mij niet zou gebeuren.’

DUS GING U HET ZELF DOEN?

‘Ik vond die gesprekken met private-equitypartijen deprimerend. Ik kwam thuis en vertelde het mijn vrouw. Die zei toen: *als jij het beter weet, doe het dan zelf*. Nou, dat heb ik toen gedaan. Vond ze uiteindelijk helemaal niet leuk, want we stonden op het punt een wereldreis te maken.’

WAARÓM KOOS U DAARVOOR?

‘Ik wil gewoon winnen. *I’m in it to win it*. Als je het doet, dan ga je niet als een bang schaap kijken of het lukt. Zo werkt het niet. Mijn doel is het bedrijf op zijn eigen benen te laten staan, door het naar de beurs te brengen. Ik voel me verantwoordelijk voor de mensen die voor ons werken. Tegelijk heeft niemand van de 9.500 medewerkers er iets aan als mijn kinderen de aandelen van mij erven. Ik ben erin gestapt als een tijdelijke oplossing. Ik zie mezelf niet als eigenaar. Ik pas als een goede huisvader op de winkel, meer wordt het niet. Die beursgang is de beste optie omdat die de nodige continuïteit aan deze onderneming biedt. Dat is wat ik bedoel als ik zeg dat verliezen voor mij geen optie is.’

HOE Kiest U DE MENSEN UIT MET WIE U SAMENWERKT?

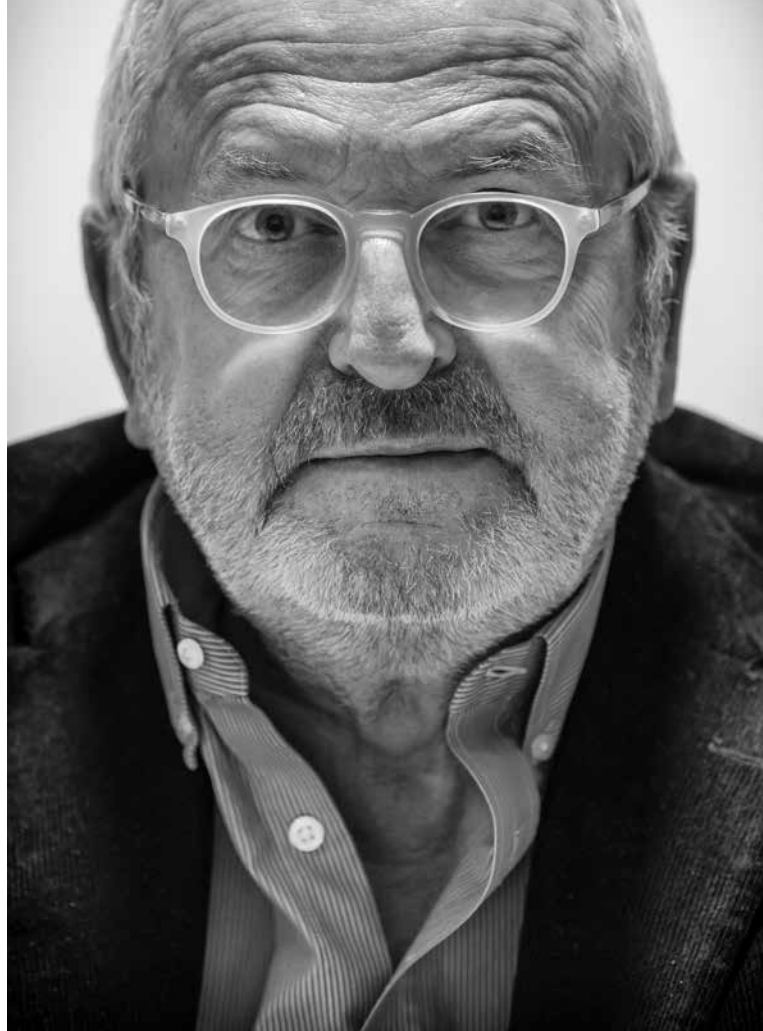
‘Op diezelfde mentaliteit. Als mijn collega’s die drijfveer ook hebben, redden we het. Ik kies mijn medewerkers daarop uit: die moeten slim zijn. *Street smart* – dat je iets ziet, en dan direct denkt: daar moet ik iets mee. En dat je dat dan gelijk doet. Dat is namelijk het verschil: veel mensen blijven praten! Wij doen het.’

KUNNEN WE HET OOK OMDRAAIEN? WAT GEBEURT ER MET U ALS U EEN ZAKELIJKE KANS TREFT, DIE U NADERHAND TOCH NIET GRIJPT?

‘Dat gebeurt natuurlijk geregeld. We komen vaak bedrijven tegen die willen dat we ze overnemen. Neem recent nog de HEMA. Daar hebben we serieus naar gekeken. En met elkaar besloten dat niet te gaan doen. Wij voorzagen forse maatregelen met daarbij de vraag of we die organisatie op korte termijn daarin mee zouden krijgen. Dat had ook met het krachtenveld rond HEMA te maken – de afspraken met supermarktketens Jumbo en Albert Heijn. Dat zagen we niet zitten. Of dat een moeilijke beslissing is? Nou, laten we nuchter blijven: niemand is verplicht om een overname te doen. Voor mij is ervan afzien altijd een optie. Ik hoef niets te bewijzen.’

IS DE UITEINDELIJKE BEURSGANG OOK EEN BEVRIJDING VOOR U?

‘Ik moet realistisch zijn. Ik ben 67 jaar. Er zit ook op mij een houdbaarheidsdatum. Voordat ik gewoon onzin begin uit te kramen, wil ik met een gerust hart kunnen zeggen, dat we goed met elkaar op de winkel hebben gepast. En daarna? Dan ga ik met mijn vrouw een boerderij bouwen op het platteland. We wonen nu aan de grachten, en vinden het heerlijk als we buiten de stad zijn. Ik heb een boot in Griekenland, waar ik al jaren van geniet. En straks heb ik drie kleinkinderen, allemaal meisjes. Die wil ik ook vaker gaan zien. Bij hen sta ik enorm



in aanzien: niet iedereen heeft een opa die eigenaar is van een speelgoedwinkel. Ik moet daar wel mee uitkijken; zij kunnen me nu al helemaal om de vinger winden.’

KIJKT U VERDER NAAR EEN CARRIÈRE ALS COMMISSARIS?

‘Ik ben op dit moment commissaris bij de Nederlandse Expert Groep en de brillenketen Ace & Tate. Ik was commissaris bij de voormalige boekwinkel Selexyz. En bovendien bestuurslid van de Stichting Papageno, die autistische kinderen door middel van muziektherapie helpt. Dirigent Jaap van Zweden heeft zich met zijn vrouw aan dat doel verbonden – een heel goed doel. En verder? Nou, als Ahold zou bellen, dan ik zou natuurlijk meteen ja zeggen. Dat mag je natuurlijk lezen als een open sollicitatie.’

'De oplossing voor verbetering en verandering: niet langer doen wat je vanzelfsprekend vindt.'

WAT ZIJN UW EENZAAMSTE MOMENTEN?

'Eenzaamste momenten? Denk je dat ik overgevoelig ben? Ik zie het zo: óf je kunt deze strijd aan, óf niet. En kun je er niet tegen, dan moet je wat anders gaan doen. Ik kan er tegen. Ik weet wat ik doe. En ik straal dat uit. Dus óf anderen hebben vertrouwen in me, óf niet. Kan ik dat vertrouwen niet meer uitstralen, dan stop ik.'

IS HET ZO GEMAKKELIJK?

'Integendeel. Er zijn weet ik veel hoeveel beslissingen die ik moet nemen. En een aantal daarvan pakken gegarandeerd verkeerd uit. Je kunt alleen maar de berg zien, als je in het dal staat. Dit bedrijf leiden is hetzelfde als gaan varen in slecht weer. Ik ben de kapitein, en de kapitein wordt nu eenmaal niet zeeziek. Maar als mijn vrouw en mijn hond zeeziek worden, dan vaar ik het schip terug naar de haven. Ik hoef hier niets te bewijzen, ik zit hier om te zorgen dat het goed komt. En het gaat goed komen.'

HOE BELANGRIJK ZIJN ONLINE VERKOPEN VOOR DE ONDERNEMING?

'Van onze omzet komt een derde uit online verkopen. Wij zien onze winkels als een lokale uitvalsbasis. Maar voor onze online verkoop zien wij onze

winkelvestigingen als een magazijn om de hoek. Uit kosten oogpunt is het erg interessant om een afhaalpunt in de buurt van de consument te zijn. Daarmee kunnen wij de concurrentie aan – voor een e-tailer is het niet mogelijk om winstgevend iedereen aan huis te beleveren. Onze gemiddelde kassabon rekent 16 euro. Voor dat bedrag kan niemand online bezorging winstgevend exploiteren. Wij kunnen dat wel, omdat we onze winkels kunnen ontsluiten als magazijn. Daarom geloof ik ook in bakstenen en cement.'

WANNEER KUNT U CONCLUDEREN DAT U DIT SPEL GEWONNEN HEBT?

'Toen ik Blokker Holding overnam, voorspelden heel veel mensen dat het ons niet zou lukken het bedrijf voort te zetten. Maar dit jaar kunnen we zeggen: we hebben het toch geflikt. Het bedrijf is weer winstgevend. Ik kan nog niet zeggen hoeveel de winst bedraagt, maar het gaat wel om enkele tientallen miljoen euro's. Daar ben ik trots op. Het is gelukt.'

--