

## **Wat zijn de lessen die we kunnen leren van de val van BHS ( British Home Stores)**

Hoe lang is het geleden dat de Engelse Highstreets werden gedomineerd door grote ketens als: Woolworth, C&A, M&S en BHS? Op steenworp afstand van elkaar trokken zij het publiek massaal naar de winkelstraten. In 1999 moest Woolworth na 99 jaar zijn deuren sluiten. Een hoge schuldenlast, te hoge kosten en te lage omzetten werden als reden aangegeven. Momenteel leeft Woolworth nog voort op internet. In 2001 vertrok C&A uit Engeland. De uitdagingen van M&S, Debenhams en BHS werden echter steeds groter. Hoge vestigingskosten, de impact van internet, een andere smaak van klanten en natuurlijk de opkomst van lage prijzen winkels als Asos, Primark. M&S zocht naar een uitweg, de laatste jaren onder leiding van de Nederlander Mark Bolland, terwijl BHS bleef zoeken en snijden. Het is nog maar de vraag hoe lang Debenhams het volhoudt.

### **Welke lessen kunnen wij hieruit leren?**

Het doek valt voor BHS, 11.000 werknemers moeten op zoek naar een nieuwe baan, 164 winkels gaan sluiten, 20.000 medewerkers zien hun pensioen verdwijnen en 1.3 miljard pond verlies bij de crediteuren. Na 7 verlieslatende jaren is dit het trieste resultaat. Maar welke lessen kunnen wij hiervan leren voor onze winkels en winkelstraten?

1. Panden. BHS wilde op gewilde locaties zitten, midden in een winkelstraat. Maar dat zijn ook de locaties waar de huren hoog zijn. Een drastische stap was al dat het pand aan de Oxford Street werd gesloten (en verkocht voor 52 miljoen pond) ten gunste van een goedkoper pand elders in de stad. Ook een overeenkomst met verhuurders en crediteuren (een zogenaamd CVA) moest leiden tot een lager kosten niveau (lijkt wel V&D), maar leidde niet tot de noodzakelijke cashflow en de gunst van het publiek. Veel bezoekers kwamen er voor het toilet dat schoon en gratis was. Maar welke retailer kan daar van leven?
2. Een grote schuld hing als een zwaard boven alle plannen. 1.3 miljard schuld is niet mis, zeker niet als daar ook nog een schuld bij zit van 571 miljoen pond aan het pensioenfonds. Niet alleen de schuldeisers moeten nu lijden maar ook de eigen

medewerkers en gepensioneerden. Omdat er flinke sommen geld overgemaakt werden aan bevriende bedrijven wordt verder onderzoek gedaan of er sprake is van oneigenlijk handelen van de huidige eigenaar en de vorige eigenaar. Maar een fikse schuld bij een retailer is momenteel echt een nagel aan de doodskist. Dit geldt ook voor veel retailers in Nederland.

3. Vorige jaar werd BHS voor 1 pond verkocht aan een investeringsgroep die geen ervaring had met retail en waarvan de eigenaar al twee keer failliet was geweest (!). Onduidelijke geldstromen, die niet bij BHS terecht kwamen, maakten het spel erg schimmig.

Veel van de financiële problemen zijn terug te voeren op de huidige eigenaar en de vorige eigenaar, vandaar dat er nu ook onderzoek plaatsvindt naar de rechtmatigheid van handelen. Maar er was natuurlijk veel meer aan de hand. Klanten kwamen er niet meer en kochten er niet meer, een beetje het probleem van V&D en veel warenhuizen.

1. Terwijl er steeds meer nieuwe retailers kwamen als Primark en New look, andere ketens drastisch probeerden te veranderen (zoals M&S en Lewis), deed BHS sinds 2000 eigenlijk niets aan vernieuwing.
2. BHS verloor haar relevantie door de collectie niet echt aan te passen, verloren focus op de doelgroep en begrepen de eerste beginselen van webshopping niet. Tot vandaag aan toe is de website niet attractief genoeg om klanten te laten kopen.
3. De inrichting van de winkels is "outdated", technologie is niet geïntegreerd en verlichting/geluid niet aangepast. Het blijven donkere winkels zonder muziek, niet echt hedonisch.
4. De doelgroep(vrouwen) wil niet urenlang meer rondhangen in een winkel, maar snel vinden wat leuk is. Een winkel moet voldoen aan de verwachting zoals H&M en Zara zo goed begrijpen." Less is more" Niet 106 soorten broeken maar misschien 10 en dan een steeds wisselende collectie.
5. BHS was niet relevant en eigenlijk "stuck in de middle", geen uitzonderlijk aantrekkingskracht, geen uitzonderlijke merken en geen uitzonderlijk prijsbeleid <sup>1</sup>
6. "You have to identify a point of difference to be successful"

---

<sup>1</sup> Kate Ormrod, Verdict Retail, Daily Telegraph April 26th 2016, pagina B10, 1<sup>e</sup> column

### **De ondergang van BHS**

BHS ging ten onder aan de combinatie van een grote schuldenlast (1.3 miljard punt, veel te hoge kosten voor huisvesting en assortiment, geen onderscheid ten opzichte van nieuwe aanbieders en daardoor een tekort aan relevantie voor kopers. Daarnaast het ontbreken van een gerichte internetstrategie, verouderde inrichting van panden en uiteindelijk een tekort aan cashflow. Het is duidelijk, de opeenvolgende eigenaren hebben de nieuwe concurrentie in de “High Street” en om de klant onderschat.

### **Austin Reed maakte dezelfde fouten**

Maar ook een topmerk als Austin Reed, zo geliefd bij de hogere klassen, is in de problemen. De retailer, die populair was bij de Beatles maar ook bij de huidige baas van IMF, Christine Lagarde, heeft een verlies geleden van 5.4 miljoen pond bij een omzet die met 10% daalde. In totaal 150 winkels en 1184 medewerkers dreigen hun baan te verliezen. Ook in dit geval is er niet ingespeeld op een andere vraag van klanten, geen adequaat gebruik gemaakt van internet en niet op tijd de kosten verlaagd. In beide gevallen zijn dit retailers, die bleven wachten op betere tijden, bleven zitten waar ze zaten ondanks de kosten en bovenal niet inspeelden op klantgedrag en geen gebruik maakten van de mogelijkheden van technologie, van webshop tot smartphone van verlichting (interactief) tot persoonlijke boodschappen.

### **Blokker heeft geleerd**

Verdedigen van het bestaande is een zekere weg naar het einde. Aanpassen aan de wensen van klanten, locatie, openingstijden, assortiment en doelgroep is essentieel. Het zijn deze elementen, die bepalend zijn voor succes en het zijn juist deze elementen die Blokker heeft gebruik voor haar facelift en strategie. Daarnaast gingen deze bedrijven ten onder aan de schuldenlast (net zoals V&D) en is de kracht zijn van Blokker met veel eigen vermogen van de familie. **Een zuinige ondernemer die niet van schulden hield en houdt, heeft de toekomst.**

**Prof Dr C.N.A. Molenaar**

**1 mei 2016**