

JAN ZEEMAN



TEXTIELSUPER ZEEMAN viert dit jaar zijn veertigste verjaardag. Maar oprichter Jan Zeeman verkoopt allang niet meer alleen spotgoedkoop textiel. De afgelopen jaren bouwde hij aan een indrukwekkend imperium, de V.O.Zee. Een portret.

**VAN WINKELHULP TOT
MILJARDAIR**

Acht jaar geleden vertrok Jan Zeeman als directievoorzitter bij de gelijknamige textielsupermarkketen, die hij in 1967 had opgericht. De ondernemer leek zich op te maken voor een terugtocht uit het actieve bedrijfsleven. De nieuwe directie kreeg de opdracht om de onderneming, met destijds 530 winkels en een omzet van 242 miljoen euro, te verkopen via een beursgang of overname door een branche-noot of investeringsmaatschappij.

In een film die werd vertoond tijdens Zeemans afscheidsfeest met 600 genodigden in Dronten gaf zijn voormalige concurrente Miep Brons hem het welgemeende advies nu maar eens geld over de balk te gaan gooien in plaats van te verdienen. In ons laatste hemd, het doodshemd, zitten immers geen zakken.

Een jaar later werd Zeeman nog eens ge-wezen op zijn sterfelijkheid, dit keer hardhandiger. Tijdens een zondagmiddag paardrijden op het strand bij Noordwijk aan Zee kukelde hij van zijn paard, dat hem vervolgens bijna doodtrapte. Een traumahelikopter vervoerde hem met hersenletsel naar het Leids Universitair Ziekenhuis.

Zelfs het ernstige ongeluk bracht de 1,90 meter lange ondernemer niet tot rust. Ondanks de aanvankelijke verkoopplannen is de Zeeman Groep, die dit jaar zijn veertigjarige bestaan viert, nog steeds in handen van de oprichter. Onder de nieuwe directie is het concern uitgegroeid tot bijna 1.000 winkels in de Benelux, Duitsland en Frankrijk. Omzet: ruim een half miljard euro. En de ambities zijn onverminderd groot. Het bedrijf moet doorgroeien tot 1.500 winkels en uiteindelijk de grootste textielsupermarkt van West-Europa worden.

Zeeman zelf heeft de afgelopen acht jaar evenmin stilgezeten. Sinds zijn vertrek bij de textielsuper bouwde hij in alle stilte en met opmerkelijk veel succes aan een imperium, dat met investeringmaatschappij Navitas Capital en vastgoedbelegger Green Real Estate belangen in vrijwel alle sectoren van het Nederlandse bedrijfsleven omvat.

Teruggetrokken

Wat is Zeemans geheim? Dat zal je hem zelf niet snel horen uitleggen. Toen zijn bedrijf nog niet zo groot was, liet de ondernemer zich geregeld interviewen. Soms belde hij een krant zelfs met het verzoek iets te schrijven over zijn overnames. Sinds begin jaren negentig is hij echter bijna allergisch voor publieke belangstelling.

Een interviewverzoek wijst hij, na het ruim twee maanden in overweging te hebben gehad, af. Als al ergens een interview

verschijnt, zal dat in een dagblad of tijdschrift zijn dat wordt gelezen door de klanten van zijn textielsupers. Dat zegt hij in één van de drie telefoongesprekken waarop dit portret mede is gebaseerd, maar waaruit niet mag worden geciteerd. Wel wil hij nieuwsgierige journalisten af en toe waarschuwen. De boodschap: als zij onplezierige dingen schrijven, kan hij ook onplezierig worden. Dat is echter nooit dreigend bedoeld, voegt hij dan aimabel toe.

Sommige medewerkers zijn al even terughoudend. "Ik begrijp best dat u wilt weten wie Jan Zeeman is", zegt financieel directeur Albert van Bolderen van Zeeman Groep. "Maar dat kunt u beter vragen aan hemzelf." Navitas-directeur Cees Janssen: "Wij hebben het liefst dat u helemaal niets over Zeeman of zijn bedrijven publiceert."

Zelfs een ernstig ongeluk tijdens het paardrijden bracht ondernemer Jan Zeeman niet tot rust

In besloten kring laat de ondernemer weten genoeg te hebben van (links) jour-naille, dat zijn mening toch al klaar heeft. Zijn textielsupers staan nogal eens bloot aan onterechte kritiek, vindt hij. Zo zou zijn textiel goedkoop zijn door de uitbuiting van arbeidskrachten in lagelonenlanden. Een ander ergerniswekkend fenomeen is de veelgehoorde stelling dat Zeemans textiel van inferieure kwaliteit zou zijn.

Dat is echter niet de enige reden dat de textielbaron uit de spotlights blijft. Volgens een naaste medewerker, die anoniem wil blijven, maakt Zeeman zich ook zorgen over zijn persoonlijke veiligheid. Het tijdperk van de grote ontvoeringen (Gerrit-Jan Heijn, Freddy Heineken, Maup Caransa) ligt al decennia achter ons. Maar de kidnaping van miljonairsdochter Claudia Melchers maakte anderhalf jaar geleden duidelijk dat zoets nog steeds kan gebeuren. Toch: met een imperium dat zo omvangrijk is als het zijne is het onmogelijk om altijd onder de radar te blijven. Op zoek naar de wortels van Zeemans succes.

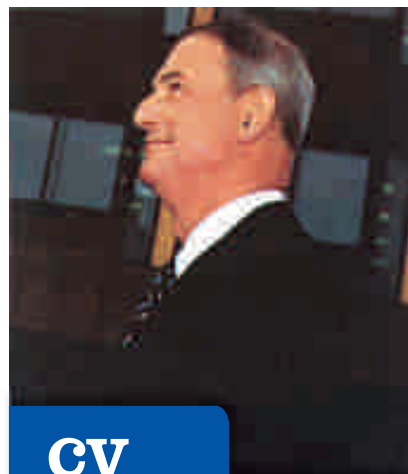
Geboren onder toonbank

Jan Zeeman werd geboren onder de toonbank. In zijn vaders textielwinkel in IJmuiden leerde hij als oudste zoon in een gezin

met tien kinderen het klappen van de zweepkenners. Op zijn 24ste begon hij, na onenigheid met zijn vader, voor zichzelf. Niet lang na zijn huwelijk en de geboorte van zijn eerste zoon opende hij zijn allereerste eigen textielsupermarkt, in Alphen aan den Rijn. In die stad is nog steeds Zeemans hoofdkantoor en distributiecentrum gevestigd.

Zeeman hanteerde een concept dat aansloeg. Goedkoop maar degelijk basistextiel, zonder franje. De jonge ondernemer hield zijn handel goedkoop door scherp in te kopen, zelfbediening in zijn winkels in te voeren en het winkelpersoneel lage lonen te betalen. 'Het minimumloon is bij ons het maximum', verklaarde hij in 1983 droogjes tegenover het (linkse) weekblad *De Tijd*.

Toen de economie in de tweede helft van de jaren zeventig omsloeg, raakte een aantal



CV

Naam

Jan Zeeman, 29 april 1942 in Velsen

Loopbaan

1956: begint in de textielzaak van zijn vader

1967: opent eerste eigen textielsuper

1974: eerste overname, van Vinke.

Later volgen Gazan, Vroom en Favetex

1980: overname van Brons Textiel

1987: overname van de winkels van zijn vader

1999: afscheid als directievoorzitter, verkoop van winkelpanden en begin van opbouw van Navitas Capital en Green Real Estate

Burgerlijke staat

gehuwd met Marijke, 3 zoons



concurrenten in de knel. Zeeman niet. Hij wilde zijn vader en de rest van de wereld bewijzen ook bij een tegenzittende markt succesvol te kunnen zijn. Aan de lopende band nam hij kwakkelende kledingwinkelketens over. Eind 1980 volbracht hij een huzarenstukje met de overname van de 160 textielwinkels van Loek Brons. Op slag was Zeeman de grootste textielsuper van Nederland. Een emotioneel beladen hoogtepunt volgde zeven jaar later: de overname van de 37 winkels van zijn vader, die inmiddels onder leiding stonden van zijn jongere broer Wijnand.

'Je niet laten meeslepen door het doemdenken. Je kans grijpen zodra die zich voordoet. En vooral niet denken dat je in deze moeilijke tijd niet meer kan investeren', beschreef de toen 40-jarige Zeeman zijn visie in 1982 tegenover *De Telegraaf*. Het is een van de geheimen achter zijn succes. Aan de eerder genoemde kritiek op zijn bedrijf, tegenwerkende ambtenaren of lastige vakbondsbestuurders liet hij zich niets gelegen liggen. 'Ik zit eigenlijk nooit ergens mee', zei hij in hetzelfde interview.

"Jan Zeeman beschikt over verstand van zaken, een groot gevoel voor humor en een immens doorzettingsvermogen", aldus Margaret Wijnands, tot 2002 directeur inkoop bij de textielwinkelketen. "De bestaande detailhandelsorde heeft altijd geringschattend over Zeeman gedaan. Maar hij is consistent en trouw aan de klant gebleven. Daardoor is zijn bedrijf blijven groeien, tegen de ver-

drukking in." Commissaris Ide Vos, ex-topman van voedingsgroothandel Schuitema, schrijft het succes eveneens grotendeels toe aan Zeemans persoonlijkheid. "Hij is redelijk autoritair, wil duidelijk richting geven en kijkt niet van zijn koers af."

Afscheid

Zoals gezegd gaf Zeeman de dagelijkse leiding over zijn 530 textielsupers in 1999 uit handen. Het bedrijf was zo groot geworden, dat het behoefte had aan een ander soort

'Zeeman is redelijk autoritair, wil duidelijk richting geven en kijkt niet van zijn koers af'

Ide Vos (commissaris Zeeman Groep)

manager. Zijn opvolger Paul Schouwenaar kreeg twee opdrachten mee. De voormalige Kijkshop-directeur moest het bedrijf verder laten groeien én klaarstomen voor een beursgang of verkoop. Het eerste is gelukt, het tweede niet.

Zeeman beloofde de nieuwe directie niet voor de voeten te lopen. Hij werd zelfs geen commissaris. Het toezicht liet hij over aan een raad van commissarissen met zwaarge-

wichten, die tegenwoordig onder leiding staat van voormalig Kruidvat-topman Dick van Hedel. Volgens Koen Vliegthart, tot mei financieel directeur van Zeeman Groep, heeft de oprichter zich aan zijn belofte gehouden. "Bij zijn vertrek heeft hij volgens mij zelfs de sleutel van het pand ingeleverd." Commissaris Vos: "Het is ontzettend knap dat hij op afstand is gaan staan."

Het kan voor Zeeman niet gemakkelijk zijn geweest. Diep in zijn hart is hij er nog steeds van overtuigd dat hij de onderneming beter kan leiden dan wie dan ook. Maar ook hij heeft niet het eeuwige leven. Om de continuïteit te waarborgen, zoals dat heet, voelde hij dat hij zijn geesteskind uit handen moest geven.

Daarbij speelde mee dat zijn drie zoons Pieter (42), Tom (39) en Mart (31) niet geschikt bleken voor een leidende rol binnen de onderneming. Tom werkte nog wel enkele jaren voor het concern. Hij klom op tot verkoopdirecteur en lid van het managementteam. Maar als je als naamdrager van een familiebedrijf met ruim 6.000 werknemers niet het laatste woord hebt, is het er lastig werken. In 2001 werd hij directeur-eigenaar van een drukkerij in Alphen aan den Rijn, met acht werknemers.

Bij zijn afscheid deed Zeeman onderkoeld over zijn eigen toekomstplannen. 'Ik word zelfstandige zonder personeel', grapte hij in *De Gelderlander*. 'Een beetje projectontwikkeling in de onroerend goed sfeer.' Zeeman leek zich terug te trekken in het Brabantse natuurgebied de Kempen. Eind 2000 kocht hij daar een landgoed van 118 hectare met woning, garage, schuren, bakhuis en jachthut voor ruim 3,6 miljoen euro.

Van een rustig bestaan als landjonker is echter niets gekomen. De verkoop van Zeeman Groep mag zijn mislukt, maar in 1999 slaagde Zeeman er wel in om zijn winkelpanden grotendeels te verkopen. Verzeke- raar Dela betaalde hem er bijna 100 miljoen euro voor. Met die miljoenen stortte Zeeman zich vol overgave op de opbouw van zijn investeringsmaatschappijen Navitas Capital en Green Real Estate.

Aanvankelijk leek Zeeman zijn beleggingen nog over te laten aan de bankiers van zakenbank Kempen. Eind 1999 kocht Navitas, dat toen nog Smoorenburg heette, een belang in Orange Deelnemingen Fund, een fonds van Kempen dat belegde in kleine en middelgrote Nederlandse beursfondsen. Al snel kocht Zeeman echter zelf substantiele aandelenpakketten.

De textielbaron leek te laat op de beurs te zijn gearriveerd. Eind jaren negentig waren de koersen geëxplodeerd, maar na 2000 zakte het beursklimaat in elkaar. Dat voelde ook Zeeman. Zo daalde de koers van het

Gespreid vermogen

Al je eieren in één mandje leggen, is onverstandig. Dat weten de meeste succesvolle ondernemers. Textielbaron Jan Zeeman stapte acht jaar geleden op als directievoorzitter van zijn textielwinkelketen om zijn kapitaal en risico's te kunnen spreiden. Zijn investeringsmaatschappijen Navitas en Green Real Estate hebben het fundament onder het familievermogen inmiddels oneindig versterkt.

Zeeman is zeker niet de enige ondernemer die dit trucje met succes heeft toegepast. Bekende en minder bekende voorbeelden te over. Zo bezit oprichter **John Fentener van Vlissingen** van reisgigant BCD via zijn investeringsvehikel Boron onder meer belangen in fietsenmaker Accell, aardewerkproducent Porceleynne Fles en effectenbank Binck. Zijn vorig jaar overleden broer **Frits** van handelsconcern SHV investeerde via Flint Holding in kabeldraaier Draka, gereedschapmaker Diamond Tools en vastgoed.

De **familie Brenninkmeijer** van C&A zit met Egeria onder meer in scheepswerf Van Lent, tegelbakker Royal Mosa en snackproducent Ad van Geloven. **Jaap en Albert Blokker** bezitten via Breed Invest belangen in winkelketens Macintosh en Beter Bed, maar ook in Twentsche Kabel.

Bouwtycoon **Dik Wessels** van Volker Wessels is de man achter Reggeborgh, waarin glasvezelbedrijf Reggefiber, maritieme dienstverlener Petroplus Bunkering en bonbonwinkel Australian zijn ondergebracht. De **familie De Pont**, groot geworden met de import van Mercedesen, gaat schuil achter Janivo, dat geld heeft zitten in sleepvaartbedrijf Smit Internationale, detacheerder DPA en biotechbedrijf Fornix. De Brabantse bussebouwer **Wim van der Leege** is via VDL Beleggingen ten slotte de trotse eigenaar van bijna een kwart van de aandelen van automatiseerder Neways en een belang van 5 procent in installateur Batenburg.

336 miljoen euro zijn Zeemans openbare beursbelangen waard

Verenigde Ondernemingen Zeeman V.O.Zee

MARCO SWEERING/SPARNESTAD PHOTO

Zeeman Textielsupers

965 Winkels Omzet ruim 500 miljoen

Niet beursgenoteerde ondernemingen als Jamin en Kinderopvang

Navitas Capital

Substantiële belangen van Navitas Capital

Bedrijf	Belang	Huidige waarde
Imtech, installatiebedrijf	5,98%	€ 84 mln
OPG, apotheken	5,13%	€ 71 mln
Sligro, voedingshandel	4,81%	€ 52 mln
Macintosh, retail	6,05%	€ 40 mln
TKH Group, kabels	5,75%	€ 33 mln
Unit 4 Agresso, software	6,07%	€ 30 mln
Nedap, apparaten	5,33%	€ 11 mln
ICT Automatisering	5,25%	€ 6,7 mln
Crown van Gelder, papier	6,65%	€ 5,6 mln
Docdata, cd's	5,06%	€ 2,7 mln
totaal		€ 336 mln

Green Real Estate

Winkelcentra, kantoren, woningen en monumenten

Jan Zeeman in 1983 als jonge ondernemer. Zijn bedrijf telde toen al 300 winkels, een omzet van 180 miljoen euro en 2.000 werknemers.

Het Tolhuis in Gouda en het hoofdkantoor van Unit 4 Agresso.

Orange Deelnemingen Fund even snel als het eerst was gestegen. In 2002 deed hij het belang van de hand, zonder er een cent op te hebben verdiend. Aandelen in automatiseerder UCC, die hem bijna 30 euro hadden gekost, moest hij in 2001 verkopen voor 7 euro toen het bedrijf werd gekocht door een Franse branchegenoot.

Zeeman liet zich door de beursmalaise niet afschrikken. Hij hanteerde precies hetzelfde credo dat hem met zijn textielsupers succes had gebracht. *Vooraf niet denken dat je in deze moeilijke tijd niet meer kan investeren.* De strategie bleek opnieuw succesvol. Regelmatig werd een klein beursfonds waarin Zeeman had belegd, opgeslokt. Dat leverde meestal een aardige winst op, die opnieuw werd geïnvesteerd. De lijst met transacties in het register van de Autoriteit Financiële Markten bewijst dat Zeeman een buitengewoon actieve speler op de beurs is geworden.

Een inventarisatie leert dat Zeeman inmiddels grote aandelenpakketten bezit in tien Nederlandse beursfondsen (zie infoblok *Navitas Capital* hierboven). Daartoe behoren apothekersgroep OPG, de technische dienstverlener Imtech, voedingsgroothandel Sligro en detailhandelsconcern Macintosh, bekend van winkels als Kwantum, Halfords,

'Vooraf niet denken dat je in een moeilijke tijd niet meer kan investeren'

Jan Zeeman (oprichter van de Verenigde Ondernemingen Zeeman)

Belcompany en Scapino. "Maar we investeren ook steeds meer in ondernemingen die geen beursnotering hebben", aldus Navitas-directeur Cees Janssen. Zo zwaait Zeeman de scepter over de snoepwinkelketen Jamin en de 150 vestigingen van de Stichting Kinderopvang Nederland.

Ook Zeemans vastgoedbedrijf Green Real Estate heeft een indrukwekkende portefeuille opgebouwd. Die bestaat allang niet meer alleen uit winkelpandjes. Zeeman bezit complete winkelcentra, woonflats en kantoorgebouwen door heel Nederland. Tot de verzameling behoren winkelcentrum Marktveldpassage in Vught, het monumentale Tolhuis in Gouda en het hypermoderne

hoofdkantoor van automatiseerder Unit 4 Agresso in Sliedrecht. Het is een kleine wereld, want in dat laatste bedrijf heeft Zeeman ook een pakket aandelen ter waarde van 30 miljoen euro.

En waar Zeeman via Navitas Capital investeert in kinderopvang, richt hij zich via Green Real Estate op bejaardenhuisvesting (zie kader 'Zeeman verzilverd de vergrijzing' op pagina 28). Over de totale omvang van de portefeuille wil directeur Aart Jan Verdoold van Green Real Estate niets kwijt.

In de *Quote 500* staat Zeeman met een geschat vermogen van 298 miljoen euro op de 74ste plaats. Waarschijnlijk is die schatting aan de lage kant. Alleen de aandelenpakketten die hij wegens hun omvang heeft moeten aanmelden bij de Autoriteit Financiële Markten zijn al 336 miljoen euro waard. Uitgaande van een koers-winstverhouding van 14, gebaseerd op de waarden van de beursgenoteerde winkelbedrijven Macintosh en Beter Bed, bedraagt de waarde van zijn textielsupers ruim 250 miljoen euro. Daarmee komt de teller al op een kleine 600 miljoen. In oud-Hollandse guldens is dat zo'n 1,3 miljard. Daarbij zijn de kleinere beursbeleggingen, de investeringen in niet-genoteerde ondernemingen en het vastgoed niet



eens meegeteld. Niet slecht voor een jongen die op zijn veertiende als hulp in de winkel van zijn vader begon.

V.O.Zee-mentaliteit

Vorige week onthulde Zeeman in dit blad dat hij momenteel werkt aan een ingrijpende herstructurering van zijn belangen. "Ik breng mijn totale ondernemersvermogen samen in een nieuwe stichting." De naam van het vehikel duidt erop dat Zeeman zich voelt aangesproken door de recente oproep van minister-president Balkenende tot een herleving van de VOC-mentaliteit, de ondernemersgeest die Nederland in de zeventiende eeuw groot maakte. De gloednieuwe stichting heet de Verenigde Ondernemingen Zeeman, ofwel V.O.Zee.

De V.O.Zee vormt in zekere zin het sluitstuk van Zeemans inspanningen. "Hij heeft de stichting opgezet om wat hij met keihard werken bijeen heeft gebracht te bewaren voor de toekomst", aldus V.O.Zee-bestuurder en ex-topman van Van Lanschot Bankiers Harry Baeten. "De stichting moet de overdracht aan de volgende generatie waarborgen." Ook Zeemans oudste zoon Pieter zit in het bestuur van de V.O.Zee.

Dat Zeeman als textielhandelaar succesvol is gebleken, is met zijn achtergrond be-



Ondernemer Jan Zeeman bouwde een imperium op goedkoop textiel.

grijpelijk. Dat hij dezelfde strategie – ook investeren als de markt tegenzit – hanteerde als bij zijn textielsupers, verklaart een deel van zijn succes dat hij met Navitas Capital

en Green Real Estate heeft geboekt. Maar er is meer, denkt Baeten. "Dat succes is ook te verklaren uit de manier waarop Zeeman zijn investeringen selecteert", aldus de bankier in ruste. Zeeman zegt de mensen te willen kennen die bij een onderneming in de soep roeren. "Hij investeert vooral in bedrijven die worden geleid door mensen waarin hij zichzelf en ondernemerschap herkent", legt Baeten uit.

Jan Zeeman wordt in april 65, maar dat wil niet zeggen dat hij zich nu wel terugtrekt op zijn landgoed. Hij is het ondernemerschap verslavend gaan vinden, verklaart hij soms. Op andere momenten zegt hij, iets luchtiger, dat een mens toch wat afleiding moet blijven houden.

Nu de textielbaron en investeerder zijn risico met succes heeft gespreid over de Verenigde Ondernemingen Zeeman hoeven de textielsupers niet meer te worden verkocht, zoals ooit de bedoeling was. "Dat bedrijf is zijn baby. Hij is er ontzettend trots op. Bovendien blijft de onderneming groeien. Waarom zou hij verkopen?", analyseert Baeten. "In een zak geld is hij niet geïnteresseerd."

De verkoop van Navitas Capital en Green Real Estate staan al helemaal niet op de agenda. Baeten: "Zeeman is zeer gedreven. Uit alle gesprekken die ik met hem heb gevoerd, komt één ding naar voren. Hij gaat gewoon door."

■ MATHJUS.SMIT@reedbusiness.nl

Zeemans verzilvert de vergrijzing

Waar Zeemans investeringsvehikel Navitas grootschalig investeert in kinderopvang, richt zijn vastgoedbedrijf Green Real Estate zich onder meer op **bejaardenhuisvesting**. Green Real Estate blijkt onder meer eigenaar van het Utrechtse seniorencomplex De Keizershof, met 100 appartementen. Onlangs kocht Zeeman het landgoed Wezeveld in Twello, om er zorgappartementen te ontwikkelen.

Green Real Estate wil profiteren van het groeiende aantal senioren dat bereid is te betalen voor de service die ze in een woonzorgcomplex ontvangen, schrijft het vastgoedbedrijf in zijn brochure. 'Verzilvert de vergrijzing met zorggerelateerd vastgoed.' Overigens verloopt dat niet altijd vlekkeloos. Zo was Zeeman via de vennootschap Torenhove jarenlang eigenaar van de **verwaarloosde Torenflat** met 485 appartementen, aan de Laan van Vollenhove in Zeist. Ondanks aandringen van boze bewoners maakte Zeeman geen begin met de noodzakelijke renovatie. Eind 2005 verkocht hij de kolos aan de Stichting Gereformeerde Bouwcorporatie voor Bejaarden (SGBB). Met de verkoop was 52 miljoen

euro gemoeid.

Huismeester Theo de Koster heeft geen goed woord over voor Zeeman als pandjesbaas. 'De flat is verwaarloosd door de vorige eigenaren. Die wilden er alleen maar aan verdienen', zegt De Koster in het jaarverslag van de bouwcorporatie. 'Planmatig onderhoud heeft er niet plaats gevonden. Ik ben dan ook blij dat SGBB de flat in eigendom heeft.

Nu wordt er tenminste in geïnvesteerd.' Directeur Aart Jan Verdoold van Green Real Estate: "Er wonen 1.000 mensen in die flat. Dan zal er allicht wel eens iemand klagen." Verdoold erkent wel dat er van achterstallig onderhoud sprake was. "Toen wij het gebouw kochten, was dat echter al het geval. Wij hebben een ontwikkelingsplan opgesteld, maar toen kwam er een partij langs die de flat graag wilde hebben. Zelf hebben wij de ontwikkeling dus niet kunnen uitvoeren."





V.O.Zee-mentaliteit

Precies 40 jaar geleden opende Jan Zeeman zijn allereerste textielsuper, in Alphen aan den Rijn. De naam Zeeman is inmiddels synoniem voor spotgoedkoop, maar gedegen basistextiel. De keten telt in Nederland 491 winkels, waar broeken, truitjes en babykleding in graai-bakken wordt verkocht. Ook de Duitsers, de Belgen en de Fransen weten, dankzij nog eens ruim 500 winkels, wie Zeeman is.

Hoewel... De man achter de textielsupers is een vrijwel volslagen onbekende. Begin jaren negentig verdween Zeeman uit de publiciteit, uit ergernis over de kritiek op zijn bedrijf en bezorgdheid over zijn persoonlijke



Zeeman-textiel: spotgoedkoop, maar degelijk.

Ondernemers moeten ook investeren in moeilijke tijden

veiligheid. Alleen in 1999 trad hij nog even voor het voetlicht ter gelegenheid van zijn vertrek als directievoorzitter van Zeeman Groep, waarvan hij overigens wel eigenaar bleef. Daarna leek de ondernemer zich terug te trekken op zijn Brabantse landgoed.

De werkelijkheid blijkt anders. Zeeman heeft de afgelopen acht jaar in alle stilte en met opmerkelijk succes een imperium opgebouwd, dat belangen omvat in vrijwel alle sectoren van het Nederlandse bedrijfsleven. Een inventarisatie leert dat de textieltycoon grote belangen op de beurs, een trits niet-beursgenoteerde bedrijven waaronder een kinderopvangketen met 150 vestigingen, en een imposante vastgoedportefeuille bezit. Onlangs bracht hij alles samen in de Verenigde Ondernemingen Zeeman, de V.O.Zee.

Met de V.O.Zee bewees de inmiddels 64-jarige Zeeman dat ondernemers ook in moeilijke tijden moeten doorgaan met investeren. Daar kunnen jongere ondernemers een voorbeeld aan nemen.

■ **MATHIJS.SMIT**@reedbusiness.nl

buitenland

EEN SELECTIE UIT DE BLADEN VAN AFGELOPEN WEEK

Zeg het met bloemen

Wirtschaftswoche, 12 februari 2007

Heel toepasselijk brengt *Wirtschaftswoche* in de week van Valentijnsdag een artikel over rozen-telers. Een miljardenbusiness waarin Nederland oppermachtig is. Maar landen in Zuid-Amerika en Afrika bedreigen de koppositie van ons land. Kenia en Ecuador roeren zich. Het Duitse blad keek mee op de bloemenveiling in Aalsmeer en zag onafzienbare rijen karretjes met bloemen onder de hamer gaan. De opkomst van de nieuwe spelers, waaronder bijvoorbeeld ook Ethiopië, doet het aanbod voortdurend stijgen. Daardoor stijgen de prijzen niet; die dalen zelfs licht. De Afrikaanse landen exporteerden traditioneel vooral naar Europa, maar tegenwoordig is ook het Verre Oosten met de rijke Golfstaten een belangrijk afzetgebied. De producenten kijken zelfs al verder en richten de blik op China. Maar China is zelf een rozenkweker van formaat aan het worden. Op 10.000 hectare van een voormalige tabakspantage groeien rozen. Over vier jaar moet de rozenindustrie zover gegroeid zijn dat een miljoen mensen er werk vinden, zegt een Chinese kweker. Dat belooft wat voor Nederland. De Nederlandse producenten reageren op de bedreiging door de handen ineen te slaan. Bloemenveiling Aalsmeer en Flora Holland gaan per 1 januari 2008 samen. De combinatie heeft een jaarmet van 4 miljard euro.



Beleggen met Al Gore

Director, februari 2007

Bij zijn vorige werkgever Goldman Sachs ging David Blood over 325 miljard euro aan beheerd vermogen. Tegenwoordig is dat veel minder, maar meer mensen hebben er wat aan. Dat is althans de filosofie. Topbankier Blood stapte in 2004 op bij Goldman Sachs. In datzelfde jaar begon hij een nieuwe bank, samen met voormalig Amerikaans vice-president Al Gore. Hun bedrijf Generation Asset Management richt zich niet alleen op financieel rendement, maar ook op ideële doelstellingen. Bij alles wat beiden aanpakken, weegt het duurzaamheidsaspect mee. De bedrijven waarin ze beleggen, moeten voldoen aan een aantal criteria. Volgens Blood is dat niet zo moeilijk. Het onderzoek naar de duurzaam-



heid wordt ingebed in de research-analyse. Wel is het volgens Blood lastig om ze in getallen te vangen. Het zijn minder goed kwantificeerbare factoren die niet in een balans te lezen zijn. Duurzaamheid is volgens Blood ook dat een bedrijf zorgdraagt voor alle kosten en problemen die het veroorzaakt. Een chemisch bedrijf moet geen vervuiling of restproducten opleveren die het vervolgens afwentelt op anderen. Blood noemt dat sociale en maatschappelijke kosten. Die moeten allemaal meegenomen worden in de kostenstructuur van een bedrijf. Volgens Blood zullen bedrijven die zich onvoldoende kwijten van hun maatschappelijke taken in de komende 50 jaar ten onder gaan.

Leonidas gereorganiseerd

Trends

Het Belgische bonbon-merk Leonidas is onder gedelegeerd bestuurder Dirk Jacxsens uit het dal geklommen. Leonidas is een sterk internationaal merk, maar de omzet liep terug. Toen Jacxsens in november 2004 aantrad, was zijn opdracht om de teruggang om te zetten in groei. Hij trof een nogal ouderwets bedrijf aan. Het ging vooral om productie. Men meende dat het merk zo sterk was dat het zichzelf wel zou verkopen.

Jacxsens zag dat er meer marketing nodig was. Zijn voorgangers hadden niet altijd even succesvol geopereerd. Dat gold vooral voor de jaren waarin de aandeelhouders, de familie Kesdekoglu, zelf het management voerden. Maria Kesdekoglu werd zelf gedelegeerd bestuurder. Na haar, in 2002, werd daarom Stuart Robinson aangesteld als topman. De familie trok zich terug uit de dagelijkse leiding. Robinson werd vier maanden later vervangen door de Fransman Jean-Michel Mélis, die weer snel plaatsmaakte voor Dimitros Kesdekoglu, Maria's broer. In november 2004 trad Jacxsens aan. Hij voerde zaken in als het evalueren van personeel en het rationaliseren en standaardiseren van het productiesysteem. Het vernieuwingsproces dat begon op de werkvloer, werd onder de Griekse naam Kalitera door het hele bedrijf opgestart. Grieks, omdat de eigenaars Grieks zijn. Kalitera betekent: het kan beter. Jacxsens moest het in 2000 overgenomen Slowaakse chocoladebedrijf Deva aanpakken. Dit gigantische bedrijf was na de aankoop nooit geïntegreerd. Het merk Deva bleef tijdens die twee jaar uit de schappen. In 2006 was het verlies nog 0,6 miljoen euro, maar het gaat volgens Jacxsens beter. 'Ik zit er twee dagen per maand.'

