

EVEN APELDOORN BELLEN ...

De failliete elektronikaketen Megapool barstte in 2000 nog van de ambities. Zakenman Wim van der Leegte wilde de onderneming binnen drie jaar naar de beurs brengen. Hoe kon Megapool zo snel ten onder gaan?

Drie weken geleden ging elektronikaketen Megapool failliet. Negenhonderd werknemers van de 143 winkels verloren hun werk. Schuldeisers hebben nog 52 miljoen euro van de winkelketen te goed.

Curator Bart de Bruyn is druk bezig de scherven op te vegen. Inmiddels heeft hij de 47 franchisewinkels ondergebracht bij verschillende inkooporganisaties. Vorige week verkocht hij 25 'eigen' winkels met 225 werknemers aan De Harense Smid, het winkelbedrijf van de familie Van Schaijk uit Oss. "Nu onderhandel ik over de Belgische vestigingen", liet De Bruyn vorige week weten vanuit het lege hoofdkantoor van Megapool in Apeldoorn.

De Bruyn heeft nog geen tijd gehad om zich te buigen over de oorzaken van het faillissement. "Daar liggen nu niet onze prioriteiten." Vakbondsleiders en de voormalige eigenaar André Pool repten in de media van 'mismanagement', maar gingen daar niet veel dieper op in. Hoe kon de bekende elektronikaketen over de kop gaan?

Marktleider

Het verhaal van Megapool begint in 1999. Onder leiding van algemeen directeur Cor Kok is de onderneming de acht voorgaande jaren gegroeid van zestig tot honderd winkels met zeshonderd werknemers. Megapool is een begrip. De keten is marktleider op elektronikagebied in Nederland.

Megapool is tot dat moment in handen van Philips. Vlak voor de millenniumwisseling wil de elektronikaproductent echter van de winkelketen af. Megapool rendert niet genoeg. "Het management kreeg via zakenbank Credit Suisse te horen dat het Megapool kon kopen", herinnert Kok zich.

Kok zoekt naar externe financiers en

vindt bankier Leo Schenk van ABN Amro Participaties. Volgens een goedkeurende verklaring van de Nederlandse Mededingingsautoriteit (NMa) koopt de participatiemaatschappij in juli 1999 een meerderheidsbelang. Tien procent gaat naar het management: algemeen directeur Kok, commercieel directeur Rolf van Dijk, financieel directeur Hans Wijga, vastgoedmanager

Aad van Diemen en directiesecretaresse Mini van de Zande.

Wat niet blijkt uit het NMa-document is dat de Eindhovense investeerder Wim van der Leegte vanaf het begin bij de deal is betrokken. "De tegenpartij wilde zaken doen met ABN Amro. Daarom kocht de bank de aandelen in eerste instantie. Maar wij hebben ons meteen geëngageerd", zegt directeur Godfried de Jongh van MW Investments, het investeringsvehikel van Van der Leegte.

Van der Leegte is een bekende Brabantse metaaltycoon. Na 1966 bouwde hij het metaalbedrijfje van zijn vader uit tot het imposante industriële conglomeraat VDL Groep met ruim vierduizend werknemers. Met een geschat vermogen van 230 miljoen euro staat hij 69ste op de *Quote*-lijst van rijkste Nederlanders.

In interviews zegt Van der Leegte kwakkelende bedrijven over te nemen, om 'gezonde stress' te genereren. Daarbij beperkt hij zich niet tot metaalbedrijven. MW Investments (dat volgens de overlevering staat voor Meer Waarde) bezit onder meer paardenfokkerij Duyselshof en belangen in de automatiseerders Neways, Simac en Seagull.

Van der Leegte kwam niet zomaar bij Megapool terecht. Zijn avontuur in de detailhandel begint al in 1997 met een investering in Horn Beheer, een Limburgse keten van tachtig elektro- en keukenwinkels. "Horn moest onze outlet worden voor de computers en zonnepanelen die wij produceren", aldus MW-directeur De Jongh. "Bovendien dachten wij met een succesvolle retailketen ook wat geld te verdienen. Het was een experiment."

In 1998 verhoogt Van der Leegte de



HERMAN VAN HEUSDEN/HH

De Brabantse metaaltycoon Wim van der Leegte dacht met een winkelketen veel geld te kunnen verdienen



VINCENT JANNINK/ANP

De ambities van Megapool in 2000 waren groot, maar de financiële positie was wankel. Grootaandeelhouders Wim van der Leegte en ABN Amro hadden de balans volgepompt met lucht

inzet. Met een nieuwe kapitaalinjectie krijgt hij een meerderheidsbelang in Horn in handen. Te laat krijgt de investeerder in de gaten dat Horn een doorgerotte onderneming is. De winkelketen maakt miljoenenverliezen. Van der Leegte geeft interimmanager Rijkman van Winkel in 1999 de opdracht het

der Leegte brengt vijftien procent onder bij zijn drie kinderen. Vervolgens verkoopt de zakenman de elektrowinkels van Horn aan Megapool. Het is dan april 2000.

De broekzak-vestzaktransactie lijkt een prachtige deal. Van der Leegte is verlost van zijn probleem met Horn Beheer. Dat bedrijf

voor het management, is de voormalige topman van Miele Nederland. ABN Amro draagt Theo Schellekens voor als president-commissaris. Schellekens is oud-directeur van postorderbedrijf Wehkamp, en in 1999 nog uitgeroepen tot 'marketeer van het jaar'.

Met de krachtige marktpositie en het topteam lijkt het niet mis te kunnen gaan. De ambities zijn groot. In het voorjaar van 2000, op het hoogtepunt van de beurschausserie, zegt directeur Kok in het *Eindhovens Dagblad* verder te willen groeien en in 2002 of 2003 naar de beurs te willen.

De werkelijke positie van Megapool is minder rooskleurig. Uit de jaarrekeningen blijkt dat De Jongh en Schenk de overname van Megapool in 1999 deels financieren door het vastgoed van het bedrijf te verkopen. De panden staan voor vier miljoen euro op de balans, maar worden voor zo'n tien miljoen verkocht.

Het gat op de balans wordt gevuld met een nieuwe post: goodwill ter waarde van 5,7 miljoen euro. Zo pompen de aandeelhouders ruim tien procent van de balans vol met lucht. Ondanks de verkoop van het vastgoed daalt de schuldenlast van Megapool

'DE AANDEELHOUDERS WILDEN NIET INVESTEREN. JE ZAG MEGAPOOL GEWOON AFGLIJDEN'

bedrijf te liquideren. Eind dat jaar verkoopt Van Winkel dertig keukenwinkels aan keukenboer Hans Verkerk.

Dan ontstaat het idee om de resterende elektronikawinkels te integreren met Megapool, dat net zoekt naar investeerders. Bankier Schenk van ABN Amro Participaties en MW-directeur De Jongh worden de drijvende krachten achter de management-buy-out.

Beursgang

ABN Amro schuift vrijwel direct na de overname de helft van haar negentig procent in Megapool door naar MW Investments. Van

gaat in januari 2002 failliet. In zakenblad *Quote* zegt Van der Leegte tevreden dat hij er geen cent op heeft verloren.

Ook voor Megapool lijkt het een goede zaak. De keten versterkt zijn dekking in Zuid-Nederland en België met vijftig nieuwe winkels. Dankzij Horn stijgt de omzet met tachtig miljoen naar 264 miljoen euro.

Bij het 'nieuwe' Megapool zit veel ervaring in de top. Kok is na bijna een decennium aan het roer uitgegroeid tot Mister Megapool. Ook de commissarissen zijn niet van de straat. Van der Leegte laat zich vertegenwoordigen door zijn vermogensbeheerder De Jongh. Wim Bloemendal, die optreedt

niet. Integendeel. De totale schuld stijgt in het (gebroken) boekjaar 1999 van nog geen 25 miljoen tot 35 miljoen euro.

De overname van Horn in 2000 ondergraft de financiële positie verder. De schulden van Megapool schieten omhoog naar bijna 74 miljoen euro. De post goodwill stijgt naar bijna elf miljoen euro. Wie die goodwill wegdenkt, weet hoe wankel de positie van de onderneming is geworden.

Bovendien slaat al snel na de overname van Horn de ramspoed toe. Een snelle beursgang wordt door de omslag in het beursklimaat onmogelijk. De economie raakt in het slop, waardoor de winkelverkoop afnemen. De concurrentie van prijsbeukers als Mediamarkt en BCC neemt toe. Ook operationeel kampt Megapool met problemen. De integratie van Horn levert spanningen op. De cultuurverschillen blijken groot. Zo werd er geruzied over de beloningsstructuur. "Bij Megapool waren we een grote familie", zegt Kok. "De mensen van Horn waren meer gedreven door de premies op verkopen."

En dan krijgt Megapool in 2000 nog de rekening gepresenteerd van een geld-terugactie uit 1990. "Er kwamen veel meer klanten hun geld terughalen dan verwacht", zegt Kok. "Bovendien was de verzekeraar die ons risico afdekte, failliet." Kok weet de financiële schade te beperken, maar het incident trekt een zware wissel op het management en het winkelpersoneel.

Ondanks de problemen wordt het eerste boekjaar met Horn eind maart 2001 nog afgesloten met een nettowinst van zeven ton. Om het hoofd boven water te houden moeten Van der Leegte en de andere aandeelhouders in april wel 6,8 miljoen euro in het bedrijf steken.

Reddende engel

Als de nood het hoogst is, is een redding meestal nabij. In mei 2001 verkoopt ABN Amro een deel van zijn belang door aan detailhandelkoning Jaap Blokker, die acht-

MEGAPOOL-DIRECTEUR KOK: 'DOOR DE SPANNINGEN RAAKTE IK MET MIJN AUTO IN DE SLOOT'

tien procent van de aandelen krijgt en commissaris wordt. De nieuwe grootaandeelhouder lijkt de reddende engel. Hij is de eigenaar van Blokker Holding, dat 2440 winkels exploiteert. Naast de Blokkers zijn dat bekende ketens als Leen Bakker, Xenos, Bart Smit en Intertoys. Bovendien heeft Blokker diepe zakken. Zijn vermogen wordt geschat op 1,3 miljard euro.

Blokkers belangstelling voor Megapool kwam niet uit de lucht vallen. Om zijn imperium minder afhankelijk te maken van de Blokker-winkels, streefde de ondernemer de afgelopen jaren naar diversificatie. Zo kocht hij eind jaren negentig een reeks tuincentra



Zelfs gedelegeerd commissaris Jaap Blokker kon Megapool niet redden

op. Via Megapool kon hij verder verbreden.

Met het vervolgen uitzicht op een beursgang en een vloedgolf aan problemen hopen de overige aandeelhouders stilletjes dat Blokker Megapool volledig inlijft. "Natuurlijk ben ik teleurgesteld dat hij het bedrijf niet heeft overgenomen", erkent aandeelhouder Kok.

Ondanks de nieuwe hoop vertrekt Kok in het voorjaar van 2001 als algemeen directeur, uit gezondheidsoverwegingen. "Door alle spanningen werd ik zo ziek dat ik op een gegeven moment met mijn auto in de sloot ben geraakt. In 2002 is er een bloedstolsel uit mijn hoofd gehaald." Kok blijft zijn aandelen in Megapool houden.

De commissarissen vervangen Kok door Rijkman van Winkel, die eerder de liquidatie van Horn leidde. De interimmanager werkte daarvoor voor hekkenfabrikant Heras en drukkerij Plantijn. "Ik heb de aandeelhouders meteen gezegd dat ik niet tussen de magnetrondozen ben geboren", aldus Van Winkel. "Hij is geen echte retailer, maar hij is een prima algemeen directeur", zegt De Jongh.

Niet iedereen is echter even blij met Van Winkel, die overigens geen aandelen kocht. Vooral commissaris Bloemendal, die optreedt namens de aandeelhoudende managers, ziet Van Winkel niet zitten. Veel

oudgedienden van Megapool zien de benoeming van de Horn-manager als een coup van de grootste aandeelhouder, Van der Leegte.

De nieuwe directeur sluit het boekjaar eind maart 2002 nog af met een winstje van 232.000 euro. Het jaar daarop brengt geen verbetering. "De aandeelhouders wilden geen noodzakelijke investeringen doen. Je zag Megapool gewoon afglijden", aldus Van Winkel. Dat leidt ertoe dat de accountants van PricewaterhouseCoopers in maart 2003 de goodwill op de balans weigeren te accepteren. Megapool moet ruim tien miljoen euro afschrijven.

Daarmee loopt de ballon, die met de management-buy-out en de overname van Horn was opgepompt, in één keer leeg. Nu de wankele financiële positie zichtbaar is geworden, eisen kredietverschaffers ABN Amro en Rabobank dat de aandeelhouders drie miljoen euro aan achtergestelde leningen verstrekken. Eind april 2003 vertrekt directeur Van Winkel.

Crisis

Een jaar geleden verkeerde Megapool dus al in een diepe crisis. Op dat moment neemt Jaap Blokker de teugels over van Van der Leegte. Blokker wordt eind april als gedelegeerd commissaris verantwoordelijk voor de winkelketen. Als tijdelijk directeur haalt hij zijn vertrouweling Peter Verveen binnen. Verveen is de directeur van Blokker-dochter Leen Bakker.

In januari kan Verveen terug naar zijn meubelketen, omdat in Edwin Turksma een geschikte opvolger is gevonden. De 39-jarige Turksma is letterlijk een geboren retailer. Zijn vader is de grondlegger van de elektronicaketen It's. Zelf gaf hij eerder leiding aan de sportartikelenwinkels van Euretco.

Zelfs Blokker kan Megapool niet meer redden. Onder zijn leiding zakt de onderneming steeds verder weg. De genadeklap volgt half maart. Als directeur Turksma een reorganisatieplan aan de vakbonden presenteert, komen de problemen op straat te liggen. De vakbonden gaan niet akkoord. Leveranciers en klanten trekken zich massaal terug en het doek valt. Megapool vraagt op maandag 5 april uitstel van betaling aan. Drie dagen later wordt de winkelketen failliet verklaard.

"Ik heb me vaak afgevraagd hoe het gelopen zou zijn als we Megapool niet bij investeerders als Van der Leegte en ABN Amro hadden ondergebracht, maar direct bij een retailer als Blokker", zegt Kok.

Commissaris De Jongh wil niet zeggen hoeveel zijn baas Van der Leegte in totaal op het detailhandelsavontuur heeft verloren. "Het is duidelijk dat Horn en Megapool mislopen waren. Het experiment is mislukt. Wij zijn beter in metaal."

■ MATHIJS.SMIT@reedbusiness.nl