

B L O K K E R

Meld je aan voor onze nieuwsbrief om op de hoogte te blijven van
de nieuwste boeken van Ambo|Anthos *uitgevers* via
www.amboanthos.nl/nieuwsbrief.

TERI VAN DER HEIJDEN
& BARBARA RIJLAARSDAM

B L O K K E R

**HOE HET IMPERIUM
DE FAMILIE ONTGLIPT**

Ambo|Anthos
Amsterdam



ISBN 978 90 263 4120 5

© 2018 Teri van der Heijden & Barbara Rijlaarsdam
Deze uitgave kwam tot stand door bemiddeling van

Marianne Schönbach Literary Agency B.V.

Omslagontwerp DPS

Foto auteurs © Ruud Pos

Verspreiding voor België:

Veen Bosch & Keuning uitgevers nv Antwerpen

PROLOOG

Aan weerszijden van de ingang van de Sint-Jansbasiliek in Laren staat een ruiter te paard. De dieren glanzen. Hun manen zijn ingevlochten, om hun benen dragen ze witte bandages die scherp afsteken tegen hun donkere vacht. De vrouwelijke ruiters dragen een witte broek met zwarte laarzen, een donkerblauw colbert en een zwarte cap. Met bedrukte gezichten zitten ze, kaarsrecht, op hun paard.

De ruiters bewijzen de laatste eer aan Jaap Blokker, bestuursvoorzitter van Blokker Holding. Een week eerder is hij op 69-jarige leeftijd overleden. Op maandag 11 juli 2011, een stralende zomerdag, vindt zijn afscheid plaats.

Hoog vanaf hun paarden overzien de ruiters de indrukwekkende mensenmassa die de kerk binnen dromt om afscheid te nemen van de succesvolle ondernemer. Hans Breukhoven van Free Record Shop is er met zijn vrouw Connie, met een grote zwarte hoed en een donkere zonnebril. Ook muzikondernemer John de Mol senior is aanwezig, net als CoolCat-oprichter Roland Kahn, Dirk Scheringa, bekend van DSB, en Princess-oprichter Aad Ouborg. De Nederlandse regering wordt vertegenwoordigd door Maxime Verhagen, minister van Economische Zaken in het eerste kabinet-Rutte.

Op de rouwkaart stond dat Jaap 'liever geen bloemen' had. Hij prefereerde een gift aan de sportclub voor gehandicapte ruiters en zwemmers, waarvan hij jarenlang voorzitter was. De ruiters bij de ingang van de kerk – begeleiders van de gehandicapten – zijn gekomen om hem te herdenken.

Jaap Blokker heeft zijn eigen uitvaart nauwkeurig geregisseerd. In de aanloop naar zijn dood heeft hij verschillende mensen gevraagd te spreken op zijn begrafenis en soms zelfs een inhoudelijke voorzet gedaan voor de speech. Hij heeft de muziek uitgekozen. Hij heeft bepaald wie is uitgenodigd, en wie niet. Pal naast de kerk staat een knaloranje Blokker-vrachtwagen. Het idee was om hier oranje paraplu's in te leggen, voor als het zou gaan regenen.

Als alle twaalfhonderd genodigden op hun plek zitten en de kerkklokken beginnen te luiden, rijdt de lichtgrijze rouwauto voor. Op muziek van Giuseppe Verdi dragen acht mannen de kist de kerk binnen. Onder de dragers zijn de zoons van Jaap Blokker, Erwin en Mark, en twee neven, Hugo en Roland Palmer. Allemaal hebben ze dezelfde blauw-oranje Blokker-stropdas om. De Ouverture van Verdi's *La Traviata* klinkt triest en ietwat opgewekt tegelijk.

Tijdens de afscheidsdienst zullen maar liefst elf sprekers plaatsnemen achter het spreekgestoelte, op het podium voor in de kerk. Direct na het nummer 'She' van Charles Aznavour neemt Els Blokker, de vrouw van Jaap, het woord. Ze houdt een ontroerende speech, waarin ze vertelt over de eerste keer dat ze haar aanstaande man ontmoette. Hoe ze als een blok viel voor zijn vlotte babbel, hoe hij haar nog diezelfde avond bij haar ouders thuis belde, hoe het 'aan' raakte en hoe bepalend dat was voor de rest van haar leven. 'Naast Jaap was het leven nooit saai.'

Jaap en zij zagen op een muur in Berlijn eens een 'prachtige

tekst', vertelt Els. 'In jouw armen wil ik sterven en in jouw hart wil ik verder leven'. 'Zo is het gegaan en zo zal het zijn.' Na het overlijden van haar man zag ze hem op televisie en las ze alle 'mooie verhalen'. 'Ik wist heus wel met wat voor een fantastische man ik was getrouwd, maar toch kon ik mijn oren en ogen bijna niet geloven. Die kanjer, dat was mijn man.'

Na zijn vrouw komen onder anderen de beide zoons van Jaap en zijn broer Ab en zus Ans aan het woord. Als laatste neemt Roland Palmer plaats achter het spreekgestoelte. Hij is Jaaps neef, de zoon van Ans. Niet alleen moet Palmer afscheid nemen van zijn lievelingsoom, hij staat op het punt een reusachtige verantwoordelijkheid op zich te nemen. Hij zal het familiebedrijf gaan leiden.

Op Symphonie nr. 8 H-Moll uit *Die Unvollendete* van Franz Schubert draagt Palmer met de andere mannen de kist na afloop van de kerkdienst weer naar buiten. Een kleine kring van familie en naasten vertrekt naar de begraafplaats aan de rand van Laren. Uit het zicht van de menigte werpen zij een voor een een roos in het graf.



De dood van Jaap Blokker is bepalend voor het familiebedrijf. Vijfendertig jaar was hij de onbetwiste leider. Samen met zijn broer Ab heeft Jaap de zaak van hun vader uitgebouwd tot een internationaal miljardenconcern. In 1975 zijn ze met alleen Blokker-winkels begonnen, nu horen ook de speelgoedwinkels van Intertoys en Bart Smit, de meubelwinkels van Leen Bakker en de huishoudwinkels van Marskramer, Xenos en Big Bazar erbij. Als hoogste baas van het moederbedrijf, Blokker Holding, gaf Jaap leiding aan het hele imperium.

Jaap en Ab vormden de derde generatie van de Blokker-dynastie. Eerder dan gedacht moet nu de vierde generatie het overnemen. Toen Jaap in 2009 ziek bleek, moest hij in allerijl op zoek naar een opvolger. Liefst iemand met Blokker-bloed. Zijn zoons, twee Oostenrijkse jongens die op zeer jonge leeftijd door hem en Els zijn geadopteerd, zijn nooit serieus in beeld geweest. Broer Ab had niet de ambitie. Zus Ans was al lang geleden naar Engeland verhuisd. Haar zoon, Roland Palmer, is degene die ervoor zorgt dat de leiding in familiehanden blijft. Hij zal het ten minste dertig jaar doen, zo heeft hij zijn oom beloofd.

Met Palmer breekt voor Blokker Holding een nieuw tijdperk aan. Hij is 37 jaar oud, heeft amper ervaring in de detailhandel en is nooit ergens de hoogste baas geweest. Intelligent is hij wel – en ambitieus. In één klap wordt hij de baas over bijna 2900 winkels en 25.000 medewerkers in elf landen. Hij durft het bovendien aan de grote Jaap Blokker op te volgen, die onder de werknemers en collega-ondernemers de status van een legende heeft.

Het zal een ondoenlijke taak blijken.

Palmer heeft ontzag voor wat zijn ooms hebben neergezet. Van jongs af aan heeft hij gezien hoe het bedrijf is uitgegroeid tot wat het nu is. Hij is weliswaar opgegroeid in Engeland, maar ging graag in Laren bij zijn oom Jaap logeren. Dan praatten ze honderduit over het bedrijf. Nu, vele jaren later, mag hij zijn oom opvolgen. Hij wil het karakter van het familiebedrijf in stand houden, al het goede van het oude eren. Op een dag hoopt hij de leiding over te dragen aan de vijfde generatie.

Tegelijk is Palmer van een andere generatie dan zijn ooms. Hij groeide op met computers en later internet. Voor hij bij

Blokker Holding kwam werkte hij als marketeer bij Unilever en Coca-Cola en later als consultant. Hij is gewend aan snelle, professionele bedrijven. Het Blokker-concern is dat niet. De webwinkels van de verschillende Blokker-ketens kunnen zich in de verste verte niet meten met succesvolle online concurrenten als bol.com. Tegelijk heeft koopjeswinkelketen Action een flink deel van de klanten bij Blokker weggelokt. Palmer voorziet dat hij de boel moet opschudden, hij wil de erfenis van zijn oom Jaap klaarmaken voor de toekomst.

Wat het nog ingewikkelder maakt is dat zijn andere oom, Ab, weinig reden ziet voor een ommezwaai. Het bedrijf profiteert toch nog altijd van de manier waarop hij en zijn broer het groot hebben gemaakt? Terwijl de wereld snel verandert, lijkt Ab in het verleden te blijven hangen. Hij wil helemaal niet veranderen. Het is echter essentieel dat Palmer zijn oom meekrijgt, want die zit nog in de raad van bestuur.

Nog in de week van de begrafenis gaat Palmer van start als hoogste baas van Blokker Holding. Iedereen hoopt vurig dat het goed gaat. Palmer straalt uit dat hij er vertrouwen in heeft. Het hoeft ook niet meteen perfect. Van zijn oom Jaap heeft hij geleerd dat het niet erg is als je fouten maakt. Als je maar leert van kritiek.

1

DE BROERS

Op zijn rug dobert Jaap Blokker in de Dode Zee. Drijvend in het water neemt de bestuursvoorzitter van Blokker Holding een stapeltje faxen door die vanuit Nederland naar zijn hotel in Jordanië zijn verstuurd. Hij zal ze die avond allemaal beantwoorden.

Eigenlijk heeft Jaap vakantie. Het is het najaar van 1998 en hij heeft zes weken vrij genomen om mee te doen aan een autorally vanuit Londen naar Kaapstad, een tocht van 20.000 kilometer. Zijn onberispelijke pakken heeft hij verruild voor korte broeken en poloshirts, maar in zijn hoofd is Jaap nog fulltime de bestuursvoorzitter van Blokker Holding. Nooit eerder heeft hij, 56 jaar oud, zijn familiebedrijf zo lang achtergelaten.

Samen met zijn goede vriend Rudi Gottschalk legt Jaap de reis af. Hun jeep voert hen via Europa door Turkije, Syrië en Jordanië naar het zand van de Egyptische Sinaïwoestijn. Vanwege oorlogen in Soedan en Ethiopië vliegen ze met auto's en al naar Oeganda. Vanuit de hoofdstad Kampala slingeren ze van oost naar west door de zuidelijke helft van Afrika, op weg naar eindbestemming Kaapstad.

Op sommige stukken zijn de wegen zo slecht dat de rally-

rijders al om vijf uur in de ochtend moeten vertrekken om een route van slechts driehonderd kilometer af te leggen. Als ze geluk hebben, komen ze dan rond acht, negen uur 's avonds aan in hun hotel. In de woestijn zakken de zware jeeps geregeld weg. Ook de auto van Jaap en Rudi Gottschalk komt een keer of drie vast te zitten in het mulle zand. Samen ploeteren ze om hun voertuig uit te graven. Soms krijgen ze hulp van andere rallyrijders, onder wie Ahold-bestuurder Rob Zwartendijk, die met zijn zoons aan de expeditie meedoet.

Vooraf hadden Jaap en zijn rallymaatje afgesproken dat ze om en om zouden rijden en kaartlezen. In de praktijk loopt dat anders. Rudi Gottschalk zit zo'n 18.000 kilometer achter het stuur. Al snel na vertrek is de Mitsubishi Pajero getransformeerd tot een rijdend kantoor. Omdat mobiele telefoons in de afgelegen gebieden die ze doorkruisen geen bereik hebben, heeft Jaap een satelliettelefoon meegenomen, een koffertje met daarin een telefoonhoorn. De jeep, volgeplakt met stickers van Blokker en van landen die ze onderweg aandoen, stopt menigmaal zodat hij lange telefoongesprekken kan voeren met Nederland.

De timing van de rally maakt het extra moeilijk voor Jaap om los te komen van zijn werk. Hij overweegt een bod uit te brengen op KBB, het moederbedrijf van de Bijenkorf, Hema en Praxis. Dat staat te koop. Blokker bezit al 5 procent van de aandelen, maar er is nog een bieder. Vendex, het moederbedrijf van V&D, is al veel langer in gesprek met het Bijenkorf-concern. Liever maakt Jaap zijn eigen bedrijf groter dan dat hij concurrenten er met de buit vandoor laat gaan.

De overnameperikelen beletten Jaap niet te genieten van de tocht. In Kampala danst hij enthousiast mee met een plaatselijke dansgroep. Onderweg deelt hij potloodjes en hoedjes uit

aan kinderen. Maar het blijft onwennig om zo lang niet op kantoor te zijn. In zijn afwezigheid nemen anderen ineens alle dagelijkse besluiten. De telefoonkoffer komt dan ook niet alleen van pas bij de onderhandelingen over KBB, maar ook om op de hoogte te blijven van wat er in zijn bedrijf gebeurt. Als hem ter ore komt dat de elektrische dekens uit de Blokker-folder uitverkocht zijn, laat Jaap weten welke leverancier de dekens misschien nog wél kan leveren. Op het hoofdkantoor merken ze eigenlijk nauwelijks dat hun bestuursvoorzitter weg is.

Jaap Blokker ís Blokker. Alle draadjes komen samen in zijn hoofd. Of het nu gaat om een miljardenovername – KBB gaat uiteindelijk aan zijn neus voorbij – of om de beschikbaarheid van elektrische dekens, Jaap is de onbetwiste leider van het familiebedrijf. Hij bepaalt waar het heen gaat, de rest volgt automatisch.



Jaap Blokker werd geboren boven een Blokker-winkel, aan de Ceintuurbaan in de Pijp in Amsterdam. Zijn ouders, Albert Blokker en Annie Blokker-Wiesell, werkten allebei in het familiebedrijf. Albert zat met zijn twee broers in de directie, Annie was ‘cheffin’ van de winkel onder hun huis. Eerder had Annie op de porseleinafdeling van V&D gewerkt, maar daar mocht ze niet blijven toen de V&D-top vernam dat ze met een Blokker zou trouwen.

Midden in de oorlog, op 5 februari 1942, kwam Jaap ter wereld als oudste van drie kinderen. Het waren zware jaren: de handel lag vrijwel stil. Bruiloften werden uitgesteld, en dus ook de aanschaf van pannen, servies en bestek. Veel winkels waren maar één of twee uur per dag open, Blokker ook. De ge-

zinsuitbreiding van het echtpaar Blokker ging wel door. Nog tijdens de oorlog werd zusje Ans geboren, op 19 november 1943. Broertje Albert, kortweg Ab, volgde niet lang na de bevrijding, op 31 augustus 1945.

Als oudste zoon was Jaap voorbestemd om de baas te worden van het familiebedrijf, dat in 1896 door zijn opa Jacob Blokker in Hoorn was opgericht. Na tien kleindochters was Jaap de eerste kleinzoon, naar wie reikhalzend was uitgekeken. Een meisje gold in die tijd niet als serieuze kandidaat voor de opvolging. Om een bedrijf voort te zetten was een mannelijke nazaat nodig.

Jaaps ouders, die zelf hard werkten, verwachtten van hem dat hij het goede voorbeeld gaf. Maar als jongen was Jaap baldadig. Het welvarende middenstandsgezin was inmiddels verhuisd naar de Michelangelostraat in Amsterdam-Zuid. Als er in de buurt kattenkwaad was uitgehaald, dachten mensen al snel dat hij er iets mee te maken had. Toen bleek dat Jaap te weinig uitvoerde op school, stuurden zijn ouders hem naar Instituut Hommes in Hoogezand-Sappemeer, een strenge kostschool in het noorden van het land. Eenmaal terug in Amsterdam doorliep hij de middelbare handelsschool.

Van jongs af aan zijn Jaap en Ab door hun ouders voorbereid op een toekomst in het familiebedrijf. Tijdens schoolvakanties werkten de jongens als liftboy in de Blokker aan de Kalverstraat in Amsterdam. Later gingen ze aan de slag in het magazijn. Voor ze definitief in de zaak kwamen werken gingen ze stage lopen in het buitenland, om bij andere bedrijven binnen te kijken en om hun talen te leren. Jaap werkte onder meer bij Silo, een koelkastfabrikant in Duitsland, en bij Galeries Lafayette in Parijs. Daar had hij zijn naam expres een beetje onduidelijk, op zijn Frans uitgesproken, zodat niet zou blijken dat hij een

Blokker was. Toen dat later toch uitkwam, werd hij alsnog weggestuurd. Ab liep stage in Italië. Ook moesten beide broers oefenen als filiaalchef bij Blokker-filialen.

Jaaps branie bleek een uitstekende basis voor ondernemerschap. Toen hij in 1964 chef was van de Blokker aan de Johan Huizingalaan in Amsterdam-West, had zijn vader een wedstrijd georganiseerd. Welke Blokker-winkel wist de meeste centrifuges te verkopen? Jaap, 22 jaar oud, stortte zich vol in de strijd. Hij liet de centrifuges op straat brommen en draaien en hing de bijna droge was die eruit kwam aan een lijn tussen de bomen te drogen, goed in het zicht. De burens klaagden, de politie maakte een eind aan de attractie, maar Jaap ging aan kop in de wedstrijd.

Geheel volgens het plan van zijn vader ontpopte Jaap zich tot de nieuwe voorman. Drie jaar na zijn centrifuge-actie mocht hij toetreden tot de directie en werkte hij samen met zijn vader Albert. In 1975 trok vader zich helemaal terug en droeg de leiding over aan de 33-jarige Jaap. De aandelen verdeelde hij over zijn beide zoons. Jaap en Ab kregen ieder de helft. Zus Ans kreeg geen belang in het winkelbedrijf, maar alleen in het familievastgoed, dat losstond van de rest.

Als hoogste baas nam Jaap Blokker in één klap de eindverantwoordelijkheid op zich voor 43 winkels en twee groothandels met een omzet van 64 miljoen gulden (29 miljoen euro) en 600 werknemers. Vader Albert was naar België verhuisd. Eén dag per week kwam hij nog naar kantoor, waar hij aan een eigen bureau op de kamer van Jaap zat. Tegenover elkaar zaten vader en zoon dan te werken.

Van meet af aan hadden Jaap en Ab een duidelijk doel voor ogen: groeien. Groei was al een bedrijfsdoelstelling sinds 1896, toen hun opa Jacob de eerste winkel opende. De familie Blok-

ker wilde iets blijvends opbouwen. Met die wijsheid in het achterhoofd gingen Jaap en Ab aan de slag.

De broers begonnen met pech: na de aandelenoverdracht brak een tijd aan van hoge inflatie en een stagnerende economie. Jaap en Ab lieten zich er niet door ontmoedigen en zetten vol in op het veroveren van marktaandeel. Het aantal winkels groeide al snel naar 50 en ze breidden het assortiment, tot dan toe alleen gericht op huishoudelijke artikelen, uit met speelgoed en tuinmeubelen.

Toen ze nog maar twee jaar aan het roer stonden, in 1977, zetten Jaap en Ab een gedurfde stap: ze waagden zich met Blokker in het buitenland. De eerste winkel over de grens was nog dichtbij, aan de rand van Antwerpen. Een paar jaar later, in 1982, staken ze het Kanaal over naar het Verenigd Koninkrijk. Volgens een vluchtig uitgevoerd marktonderzoekje had Blokker daar een kans van slagen. Toen de douanier Jaap vroeg wat hij kwam doen, antwoordde hij dan ook zelfverzekerd: *'To build an empire.'*

Een poging om het assortiment aan te passen ondernamen de broers niet. Ze waren ervan overtuigd dat die moeite ten koste zou gaan van de winstgevendheid van de Engelse winkels. Maar de Britten die de Nederlandse huishoudwinkels in Harlow, ten noorden van Londen, of in Basildon, ten oosten van de hoofdstad, bezochten, hadden geen idee wat ze met een poffertjespan aan moesten. Al na anderhalf jaar kwam Jaap tot de conclusie dat een Brits imperium hem niet gegeven was, en trok Blokker zich terug uit het Verenigd Koninkrijk.

De expansie naar Duitsland, die kort daarna volgde, verliep beter. De broers hadden dit keer eerst bij de Nederlandse kledingketen M&S Mode geïnformeerd hoe de ervaringen in Duitsland waren. Die bleken positief. Daarna opende Blokker

zijn eerste Duitse winkel in Kleef, niet ver van de Nederlandse grens bij Nijmegen. De Duitse klanten wisten het Blokker-assortiment meer te waarderen.

In Nederland ging de ene na de andere nieuwe winkel open. In de jaren tachtig schroefden Jaap en Ab het aantal winkelopeningen op van één per drie weken naar meerdere per week. Maar ze wilden meer, groter. Met overnames kon het bedrijf veel sneller groeien dan met het openen van afzonderlijke winkels. Jaap wist dat speelgoedmagnaat Bart Smit uit Volendam financiële problemen had en zorgde ervoor dat hij hem tegenkwam op de speelgoedbeurs in Milaan. Daar, in Italië, deed Jaap hem direct een voorstel. Toen Bart Smit vervolgens toch leek te kiezen voor een overname door Blokkers aartsrivaal Hobo-Faam, eigenaar van Intertoys en Marskramer, nodigde Jaap hem uit op kantoor. Hoe hij Bart Smit wist te overtuigen is niet bekend, maar binnen enkele uren was de eigenaar van het speelgoedpaleis om. Smit verkocht zijn onderneming aan Blokker.

In korte tijd groeide het familiebedrijf uit van een huishoudketen tot een breed detailhandelsimperium waar ook speelgoed en meubelen werden verkocht. Na Bart Smit kocht Blokker de woonwinkels van Leen Bakker en de spulletjeswinkels van Xenos. Na deze overnames kwam de omzet uit op 1,6 miljard gulden.

Het lukte Jaap echter niet om twee belangrijke concurrenten, Marskramer en Intertoys, in te lijven, tot zijn grote frustratie. De eigenaar van deze twee winkelketens, Hobo-Faam, keek wel uit om het Blokker-concern nog machtiger te maken dan het al was. Bovendien zou er zonder Marskramer en Intertoys een veel kleiner Hobo-Faam overblijven, met alleen Bruna en Prénatal als grote ketens. Jaap wachtte en wachtte, de wens liet hem niet los.