



Gerard van den Tweel (73) **blijkt terug op vijftig jaar ondernemerschap en kijkt ook nog even vooruit**

'Stoppen? Ik heb er nog veel plezier in'

Gerard van den Tweel (73) is inmiddels 50 jaar actief als ondernemer. Om dat jubileum te vieren, wordt een evenement met 500 gasten georganiseerd. De presentatie is in handen van gastvrouw Tineke Verburg en VVD-mastodont Ed Nijpels. Ook minister-president Mark Rutte is uitgenodigd. Het onderstreept de status van Gerard van den Tweel als gerespecteerd ondernemer. In dit interview vertelt de multifranchiser hoe hij die positie heeft bereikt. En wat hij nog wil bereiken. 'Ik ben in een periode met mensen als Co Hermans (van Jac Hermans, red.) en Dirk van den Broek opgegroeid. Dat waren pioniers, de kwajongens van de branche. Ik wilde ook zo'n pionier, zo'n kwajongen worden.'

Foodmagazine spreekt de foodpionier in het kantoor van de Van den Tweel Groep in Nijkerk. Hier zit een ondernemer die net een lange vlucht tussen zijn winkels op de eilanden Aruba, Bonaire en Curaçao en het Nederlandse vasteland achter de rug heeft. Van vermoeidheid is zichtbaar, en hoorbaar, totaal geen sprake. Wanneer Van den Tweel praat, blijft het niet bij een paar woorden. En ook qua cijfers zit de vaart er nog steeds in. Wat heet. De Van den Tweel Groep heeft een heus recordjaar achter de rug. In 2017 noteerde het bedrijf een omzet van meer dan €250 miljoen en maar liefst de helft werd overzee gedraaid. Maar daarover later meer. Eerst het begin van de carrière van de rasondernemer.

1968 was uw eerste jaar als ondernemer. Kunt u iets vertellen over de aanloop naar het ondernemerschap?

'Ik heb eerst de middelbare handelsschool doorlopen en daarna de kruideniersvakschool in Utrecht. Vond ik geweldig. Ik leerde het totale pakket. Etaleren, reclames schilderen, rechten wetskennis, talen en met name calculeren. Het was op mijn lijf geschreven. Ik ben met heel hoge cijfers geslaagd voor de economische vakken en rekenen. Vervolgens heb ik een half jaar stage gelopen bij Migros in Zwitserland. Na de militaire dienst was ik drie jaar werkzaam bij Jac Hermans in Amsterdam. En op 1 juni 1968 ben ik als vennoot gestart in de winkel van mijn ouders in Nijkerk.'

Wat speelde zich destijds af in de branche?

'Ik heb de eerste revoluties meegemaakt op het gebied van prijsenslag en discount. Ik kan het me nog goed herinneren hoe discount in die tijd in de media werd gepresenteerd: discount is de verkoop van artikelen beneden de vastgelegde prijs. Wat ik deed in Nijkerk, met mijn supermarkt, was iets revolutionairs. Van den Tweel stoot ons het brood uit de mond, hij gaat de melkboer om zeep helpen. Dat was de gedachte bij de concurrentie in die tijd. Het zorgde voor conflicten, maar dat waaide op een gegeven moment over. Ik moest dit nu eenmaal gewoon doen. Daar kwam ik achter toen ik in de leer was bij Co Hermans, eigenaar van Jac Hermans. Ik heb tussen 1965 en 1968, voordat ik in Nijkerk begon, dag en nacht voor hem gewerkt. Ik werkte gerust 50, 60 uur in de week. Mijnheer Hermans wilde ook niet dat ik vertrok, hij had nog nooit zo'n vakidoot als Van den Tweel meegemaakt. Van Co Hermans heb ik geleerd hoe je een supermarkt moet leiden, geleerd over het belang van sfeer, netheid van de winkel. Ook de eerste praktijkervaringen met acquisitie, reclame, het kalligrafieren van de commerciële boodschappen, heb ik daar opgedaan. Ik heb van alles voor het eerst ervaren bij Jac Hermans. De verkoop van diepvriesvlees, het inpakken van groente en fruit voor klanten, sorteren bij de flessenband, het lossen van vrachtwagens. Ik ben assistent-manager geweest in de winkel aan de Rijnstraat in Amsterdam en later filiaalmanager in Uithoorn. Ik was voor het eerst gastheer, liep rond in een lange witte jas. Hermans was, samen met Dirk van den Broek, ook de eerste die onder de kostprijs verkocht. Het waren de kwajongens van die tijd en ik wilde ook die kwajongens worden.'

U heeft meerdere broers en zussen, waarom werd u de ondernemer?

'Mijn vader heeft rond 1940 de winkel overgenomen van de heer Konst, die de zaak had opgericht in 1905. De heer Konst, hij had geen kinderen, was de pleegvader van mijn vader. Ik

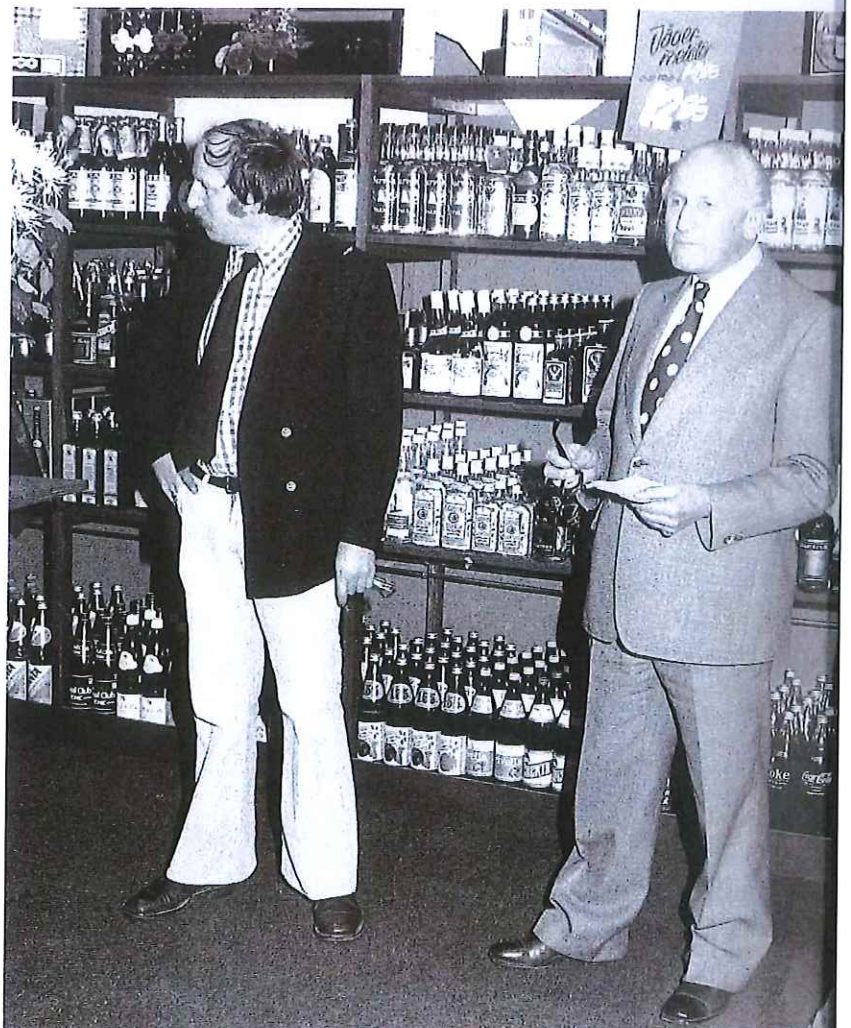
heb twee broers en drie zussen, ben de derde van de zes, en was vanaf het begin de ondernemer van het stel. Het werd al snel duidelijk dat ik de beoogde opvolger zou worden. Mijn broer heeft bij de opening van mijn Hotel De Heerlijkheid van Ermelo gezegd: 'Gerard heeft het minste gestudeerd, het meeste geld verdiend, kan de hele familie onderhouden, maar hij doet het niet.' Hahaha.'

Hoe was het om in 1968 ondernemer te zijn?

'Kruideniers hadden geen hoog aanzien, in tegenstelling tot ambachtsslui als de slager en de bakker. Alleen al in de straat in Nijkerk waar ik woonde, zaten vijf kruidenierswinkels. In 1955 was de winkel van mijn vader de eerste winkel in Nijkerk met zelfbediening en in 1968 waren we de eerste supermarkt van Nijkerk. En met supermarkt bedoel ik dat we brood verkochten, vlees en melkproducten. En er was een complete drogisterij met erkenning. Wat dat betekent? Mijn vrouw leidde die afdeling. Zij had ervaring als apothekersassistente en had daar alle papieren voor. De weekomzet van mijn winkel in 1968, met een oppervlakte van 350 vierkante meter, bedroeg 40.000 gulden.'

Welk profiel voor uw supermarkt had u destijds in gedachten?

'In ieder geval lage prijzen en ik moest goede leveranciers



Gerard van den Tweel (l.) en zijn vader Bertus in de slijterij van de winkel in Nijkerk.



Van den Tweel: 'De overstap naar Albert Heijn in 1982 was de juiste beslissing.'

hebben. Ik haalde het brood en banket bij De Graaf's Bakkerijen in Bunschoten, zij leverden ook aan Jac Hermans en Dirk. Het inkopen heb ik, tot 1982, helemaal zelf geregeld. En ik had meteen vanaf het begin de wens meer winkels te openen. In 1974 heb ik de Eierhal in Nijkerk (gemeentelijk monument, red.) gekocht. Daar opende ik een jaar later, op een oppervlakte van 1000 m², een supermarkt. Om de supermarkt heen werd nog eens 500 m² ingevuld door concessionairs. Dat idee heb ik opgedaan dankzij Henk van der Straaten van de Konmar in Den Haag. Ik heb met hem gemeenschapswarenhuizen bezocht in Zweden en dat concept heb ik voor de Eierhal gebruikt. Zo verkocht ik bijvoorbeeld zelf de vleeswaren, maar het vlees liet ik over aan een concessionair.'

Hoe is de koop van de Eierhal tot stand gekomen?

'Ik heb die in 1974 gekocht, maar Ahold had daarvoor als eerste de optie om het te kopen. Ik wist van de plannen van Ahold, omdat ik destijds in de gemeenteraad zat. Ik heb eraan bijgedragen dat Ahold het voor de hoogste prijs moest kopen, want ik besepte natuurlijk ook dat ik er in Nijkerk met een Albert Heijn een grote concurrent bij zou krijgen. Ahold worstelde in die tijd echter met het Miro-concept, dat draaide rode cijfers. Albert Heijn moest een investeringsstop invoeren en meldde de gemeente Nijkerk dat ze de hal niet konden betalen. Ze wilden de hal echter maar wat graag hebben en ik stelde voor om dan maar zogeheten optiegeld door te berekenen aan Albert Heijn. Dat wilden ze niet betalen. Toen wist de gemeenteraad niet meer wat te doen en kwam de tweede koper in beeld, Gerard van den Tweel. Ik kon de hal kopen voor de prijs die Albert Heijn moest betalen, maar wilde het eerst laten taxeren en zei tegen de gemeente dat ik dat bedrag zou overmaken. Ik dacht dat ik goedkoper uit zou komen, maar tot mijn grote spijt kwam er 150.000 gulden bovenop de prijs die Albert Heijn moest betalen. Ik sneed mezelf dus in de vingers, kon daar niet meer onderuit.'

Wat vond uw omgeving van uw dadendrang?

'Mijn vader, ik heb tot 1974 met hem samengewerkt, was



Meneer Hermans had nog nooit zo'n vakidoot als Van den Tweel meegemaakt

tegen de overname van de Eierhal, vond het een te grote gok. Met de verbouwing was immers 3 miljoen gulden gemoeid, zeker voor die tijd een enorm bedrag. In de periode 1968-1974 heb ik echter heel goede jaren gedraaid, dus ik durfde het wel aan. Het verzet tegen de supermarkt in Nijkerk brak en de omzetten stegen. Dat ging van 40.000 gulden in mijn eerste winkel naar 100.000 in de week in de Eierhal. De koop van de Eierhal bleek een gouden greep. Sinds 1974 heb ik ieder jaar minstens 1 miljoen winst overgehouden. De huurders en concessionairs zorgden met hun afdracht voor de totale financiering van de hal. Dat was het slimme trucje. In 1976 heb ik in Voorthuizen eenzelfde type winkel geopend. Daarna volgden vestigingen in Bunschoten-Spakenburg, Woudenberg, Bennekom, de campus in Diemen en als laatste Ter Huurne in Buurse. Ik wil met name in de regio Nijkerk zitten, want hier ken ik de markt.'

In 1982 heeft u zich aangesloten bij Albert Heijn.

'De juiste beslissing. Het dag en nacht alles zelf doen werd op een gegeven moment te zwaar. Met name de inkoop en reclameactiviteiten regelen was een grote last. Op de maandag was ik de hele dag bezig met de inkoop en in het weekend was ik continu in de weer met reclames schrijven. En dan sloeg je op woensdag de krant open en bleek de concurrent bijvoorbeeld een dubbeltje goedkoper. Dat voortdurend duwen en trekken werd me te veel. In 1980 ging ik rond de tafel met Jeroen Hunfeld, toen de commercieel directeur acquisitie voor franchising bij Albert Heijn. Vervolgens heb ik gesprekken gevoerd met Ab en Gerrit-Jan Heijn. Ik ben toen heel slim geweest in de onderhandelingen. Mijn supermarkt aan het Molenplein was de beste locatie in Nijkerk, terwijl je bij de Albert Heijn in de binnenstad niet goed kon parkeren. Die Albert Heijn draaide rond de 35.000 gulden in de week, mijn winkel echter 120.000 tot 130.000. Albert Heijn gaf me de garantie dat als ik Albert Heijn zou worden, mijn winkel minimaal 150.000 gulden zou gaan draaien. Ik ben onder de vlag van Albert Heijn met 170.000 gulden begonnen en in 1995 was het 400.000 gulden. Albert Heijn dacht al snel: met hem moeten we verder, dit is de juiste ondernemer voor ons.'

Maar werd u niet beknot als ondernemer, nu u zich had aangesloten bij Albert Heijn?

'Nee, ik heb altijd gezegd dat ik financieel niet gebonden wil zijn en de panden in eigen beheer wil houden. En dat zal ook altijd zo blijven. In Nijkerk werd na de deal met Albert Heijn gezegd: Van den Tweel heeft niks meer te vertellen, hij heeft zijn ziel verkocht aan de duivel. Maar ik wist wel beter, dit zou me verder op weg helpen. Onderaan de streep bleef er vanaf dat moment duidelijk meer over dan in de jaren vóór Albert Heijn. En voor mij was de grote druk er ook vanaf door het uit handen geven van de inkoop en de marketing. Mijn vader had moeite met de aansluiting bij Albert Heijn. Gerrit-Jan Heijn heeft mijn ouders moeten overtuigen. Ik heb ook met andere formules gesproken, C1000 en Plus. C1000 bleek al snel mijn formule niet, te discountachtig, te beperkt in assortiment. Ik sloot met Albert Heijn een contract af van vijf jaar en dat doen we iedere keer. Na iedere vijf jaar bekijken we hoe we verder gaan. Waarom ik bij Albert Heijn blijf? Zoek maar eens een betere formule dan Albert Heijn, die vind je niet. Of ik exclusiviteitsrechten heb in mijn gebied? Ja, Albert Heijn kan hier niet zomaar een winkel neerzetten.'

Was de deal met Albert Heijn snel afgerond?

Dat duurde even. Ik had contracten met diverse leveranciers, zoals melkfabriek De Volharding in Nijkerk, dus er moest iets worden geregeld. Albert Heijn heeft toen gezegd: we hebben noch een tweede leverancier nodig voor de melk en dat werd De Volharding. Zo werd het opgelost.'

Hoe kijkt u aan tegen de ondernemer van nu?

Ik vind dat ondernemers veel meer actief moeten zijn in de lokale politiek. Ik heb in allerlei besturen gezeten en niet zonder reden. Op die manier weet je veel beter wat er gebeurt in de omgeving. Je kunt meepraten en beslissen over wat er moet gebeuren. Ondernemen is meer dan een winkel runnen. Je moet ook een sociaal en maatschappelijk bereik hebben, goodwill opbouwen.'

Wanneer gaat u stoppen met werken?

Een normaal mens zou zeggen 65 jaar. De regering zegt nu: je moet nog wat langer doorwerken en dat doe ik zonder enige moeite. Ik heb er nu eenmaal heel veel plezier in en dan is het ook geen werk. Laat mij maar heerlijk ondernemen. De komende vijf jaar wil ik zeker nog door. Misschien dat ik op een duur een keer een vrije middag, of een vrij weekend neem. Over vijf jaar ben ik 78 en daarna ga ik waarschijnlijk nog twee jaar afbouwen. Dan heb ik mijn pensioen wel verdiend', lacht Van den Tweel.

Wat u nu heeft bereikt, had u dat altijd al voor ogen?

Het is veel meer geworden dan ik ooit had gedacht. Ik heb ook nooit de intentie gehad om heel veel geld te gaan verdienen. Stel ik had gewoon een goede boterham verdiend, zou twee keer op vakantie kunnen, auto, mooi huis, gelukkig huisfront, was het ook goed. Het is mij echter heel erg voor de wind gegaan, ik heb veel geluk gehad. Oké, het is niet alleen geluk geweest. Het heeft ook te maken met inzicht, lef en initiatief durven nemen.

Ontleent u status aan uw notering in de Quote 500?

Nee, daar kom je nu eenmaal in te staan als je veel geld hebt, of je nu wilt of niet. Of ik het leuk vind? Ik zal je zeggen, ik vind het helemaal niet belangrijk, het doet me helemaal niets. Als iemand naar me toe komt en zegt: 'U staat toch in de Quote 500?' Dan zeg ik: 'Nee hoor, dat is mijn broer.' Of het vernemen dat wordt gepubliceerd te veel of te weinig is, zal me ook echt een zorg zijn.'

Voelt u als ondernemer van een familiebedrijf een zekere verwantschap met de familie Van Eerd?

Ik heb grote waardering voor de familie Van Eerd. Het gaat niet alleen om het geld, maar ook om het spel, dat bewijzen ze. Hoe zorg je ervoor dat je de beste bent in je marktgebied? Als je als ondernemer daar een antwoord op wilt, moet je perfectionist zijn, leiding durven geven. En dat doet de familie Van Eerd. Kijk naar de overname van La Place, dat is toch geweldig?! Ik zou willen dat ik dertig jaar jonger was geweest. Dan had ik het overgenomen, gegarandeerd. Alleen, daar begin ik niet meer aan, ik wil mijn familie niet belasten met grote overnames. Mijn kracht is dat ik het dubbele doe in vergelijking met een ander. Een dag heeft 24 uur en die moet je benutten, zo denk ik.'

Wat vindt u momenteel het moeilijkste aan het vak?

Inspelen op hoe de winkel er over tien jaar uitziet. Binnen nu en vijf jaar, dat kan ik nog wel overzien, maar daarna. Dat laat

ik Albert Heijn dus voor mij doen. Zij proberen en testen steeds dingen uit waar ik vervolgens op in wil springen in mijn winkels. Ik wil 'mee' met wat Albert Heijn doet. Ik wil die winkel van de toekomst. Ik wil mijn klanten alles kunnen aanbieden van wat er voorhanden is. En dat kost geld, maar net als bij online geldt: de kosten gaan voor de baten uit. De Picnic's van deze wereld en AH.nl moeten eerst bewijzen dat online winstgevend kan zijn en dan wil ik meeliften als zij groot doorbreken. Dat de mensen die nu bij AH.nl bestellen overstappen naar de bezorging van Van den Tweel, dat ik de marge heb.'

U heeft de overzeese winkels verkocht. Hoe gaat het daarmee?

'Met de zeven winkels hebben we in 2017 een omzet van meer dan €125 miljoen behaald. Zo hoog is het nog nooit geweest. In het begin heb ik veel geld verloren aan de eilanden, maar inmiddels is de situatie dus anders. Ik heb jaren gehad dat ik alleen al drie miljoen verdiende door de koersverschillen met de dollar, maar heb ook wel eens twee miljoen verloren. Tsjaja de kosten gingen ook hier voor de baten uit, net als nu bij het internetgebeuren. Ik heb bij de koper de eis neergelegd dat ik nog vier jaar betrokken blijf, anders levert Albert Heijn domweg niet. Ik heb met Albert Heijn een contract tot 2022 voor de leveringen, Albert Heijn wil aan niemand anders in het buitenland leveren. Daarna gaan we opnieuw rond de tafel met Albert Heijn. Inmiddels hebben we echt goede mensen



De 73-jarige multifranchiser in zijn hoofdkantoor in Nijkerk.



'Ik ga als een wervelwind door mijn zaken. Ik zie alles.'

op de winkels zitten. Voor de supermarkten zijn er iedere week over zee twintig containers onderweg. En door de lucht neemt de KLM drie keer per week drie palletplaatsen van 500 kilo mee. Ik ga zeker tien keer per jaar naar de Antillen en Suriname. In Suriname heb ik, samen met de Fernandes Group, een Van den Tweel Fernandes Store. Er waren plannen voor een winkel in Paramaribo, maar de crisis is daar te groot. Momenteel gaat er één keer per week een container naar Suriname, maar dat moeten er vier worden. Het gaat me eerlijk gezegd te langzaam. Daar moet sneller gewerkt worden.'

Wat doet de Van den Tweel Groep online?

'Al onze filialen in Nederland hebben sinds een jaar of twee de beschikking over één of meerdere bezorgwagens. Of het slechte omzet is? Ja, maar anders ben je het kwijt aan een ander. De zakelijke en particuliere markt kan tegen betaling van €2 laten bezorgen. De Albert Heijn in Bennekom heeft de meeste bestellingen; daar leveren we op maandag, woensdag en vrijdag. In Nijkerk bezorgen we alle dagen. Online draaien we totaal €30.000 per week. Dan gaat het om bezorgingen aan het bedrijfsleven, dat is exclusief de bezorging aan de gewone klanten. Het kan uit, maar het is geen vetpot.'

Heeft u wel eens verkeerde beslissingen genomen?

'Van de tien dingen die ik doe, moeten er acht goed zijn, dan is de schade te overzien. Wat ik fout heb gedaan, weegt niet op tegen wat ik gerealiseerd heb. Als ik een voorbeeld moet noemen van hoe het niet moet, is het de ervaring met vergaderketen Regardz. Het is een verkeerde beslissing geweest. Heeft me een paar miljoen gekost en daar heb ik ook veel woorden over gehad met het thuisfront. Ik heb het later teruggedraaid.'

Waarom klapte het met Regardz?

'Ik kreeg te maken met een andere bestuursstructuur. Als ik één van mijn bedrijven binnenwandelde, vertelden de heren bedrijfsleiders dat ik me voortaan eerst moest melden. Zo maar binnenkomen werd niet op prijs gesteld. De boel raakte van streek, want ja, ik ga nu eenmaal als een wervelwind door mijn zaken. Ik zie alles. Ik ben ook gewend dat ik gewoon mijn eigen zaken kan binnenlopen. En dat blijf ik ook doen. Ze kunnen me honderd keer zeggen om het niet te doen, maar ik doe het toch.'

Luistert u naar adviezen van anderen?

'Ik luister wel, maar denk vaak: jullie hebben het bij het verkeerde eind. Uiteindelijk zeg ik dan: prima, doe het maar, we kunnen het altijd nog een keer teruggedraaien. In 1990 heb ik Deloitte de opdracht gegeven om te onderzoeken of de koms van het Hotel Ampt van Nijkerk verstandig zou zijn. Ik zag het maar wat graag gebeuren, want wat is nou een stad zonder hotel? Dat was ook de gedachte bij de gemeente. Het rapport van Deloitte was echter vernietigend. Ik heb dit rapport met mijn familie besproken en wilde er toch aan beginnen. Mijn familie steunde mij, mijn adviseurs niet. Ik heb het rapport in de prullenbak gegooid. Heb het dus toch gedaan en met succes.'

Weet u na al die jaren nog de prijzen van producten? Wat kost bijvoorbeeld een pak melk?

'Het goedkoopste pak kost €0,69. Vijf kilo aardappelen? €2,25. €2,30. Ik weet precies wat er in mijn winkels gebeurt, ons kantoor zit niet voor niks boven de supermarkt.'

Kan een ondernemer vandaag de dag nog opbouwen wat u heeft opgebouwd?

Van den Tweel aarzelt en zegt dan: 'Ja, het is mogelijk, alleen moet je tegenwoordig winkels kopen voor de hoofdprijs.'

Wat wilt u nog bereiken?

'Ik wil in Nijkerk mijn eigen dc voor de online verkoop. Dat een vrachtwagen met bestellingen de boodschappen bezorgt bij het dc en vervolgens mijn eigen bezorgauto's de boodschappen bij de mensen thuis brengen. Ik wil ook een verzamelpunt waar mensen alle lege flessen, dus van alle supermarktketens, kunnen brengen. En er moet een retourette komen, net als verzamel punten voor plastic, gebruikte kleding en karton. Het is een heel efficiënt plan en het draagt ook nog eens positief bij aan het milieu. Maar als ik het idee opper, zie ik sommigen denken: hij zegt het zeker alleen, omdat hij er dan zelf beter van wordt. Daar gaat het me niet om. Het gaat om de efficiëntie en het milieu.'

Kijkt u wel eens terug op uw loopbaan?

'Ik kijk altijd vooruit. En als ik toch terugkijk, met dankbaarheid.' 