

WINKELS / WPM / KROOT

Vertrekkend topman Harry Kroot:

# ‘WPM kan ook zonder mij uitstekend verder’

Harry Kroot (58), mede-eigenaar en directeur van WPM Holding en directeur van WPM Pro, stapt per 1 november op. Hij stond 25 jaar geleden samen met ex-Wilma voorman Bert van Stek aan de wieg van WPM. Kroot wil zich meer op privé-vastgoed- en investeringsactiviteiten richten. ‘Met WPM Pro hebben we geprobeerd risicodragend in winkelvastgoedprojecten te stappen. In de huidige crisis is dat voor WPM niet de meest logische keus. WPM is een bloeiend bedrijf met een solide rendement. Dat bedrijf kan ook zonder mij uitstekend verder groeien.’

## Ruud de Wit

Zijn voor de buitenwereld toch verrassende afscheid als topman en aandeelhouder van de WPM Groep en WPM Pro is een logische stap, legt Harry Kroot geduldig uit. ‘En een stap die is gezet in nauw overleg met de twee andere aandeelhouders van WPM Holding, Pieter Affourtit en Ger Dings.’ Op het moment dat Kroot dit zegt, stappen Affourtit en Dings net de kamer binnen. Affourtit: ‘Het afscheid van Harry is in een goede verstandhouding tot stand gekomen. Hij is voor WPM van cruciale betekenis geweest en zal ook bij een aantal projecten betrokken blijven. Hij heeft de basis gelegd voor het huidige succes van ons bedrijf in de Nederlandse vastgoedmarkt. Zijn ondernemerschap en persoonlijkheid om mensen te binden, zijn daarin bepalend geweest.’

Kroot stond aan de basis van WPM, bij de oprichting in 1987 Winkel en Project Management geheten. ‘Eigenlijk zijn wij ontstaan uit Wilma Projectontwikkeling en Wilma Projectmanagement. Er waren in die jaren genoeg winkelcentra in Nederland, maar er waren geen winkelcentrumbeheerders. Bert van Stek heeft toen een management buy-out gedaan om in dit gat te springen.’

Kroot zelf had op dat moment nauwelijks ervaring met retail en retailvastgoed. ‘Ik ben een HTS-er, ik bouwde kantoren, onder meer voor Burginvest. Ik denk dat ik wel 50.000 m<sup>2</sup> aan kantoorruimte heb gerealiseerd. Maar dat segment had ik wel gezien. Gelukkig was er binnen WPM Paul ter Sluis met zijn DPO-onderzoeken. We wisten vooral pensioenfondsen ervan te overtuigen wat het belang zou kunnen zijn van planontwikkeling en professioneel vastgoedmanagement voor de continuïteit van hun retailvastgoedportefeuille.’

## Beheerder van formaat

Eind jaren tachtig traden Pieter Affourtit en Ger Dings in dienst van WPM Planontwikkeling en in 1991 werd de WPM Groep geformeerd. ‘Onze activiteiten bestonden uit management, beheer en planontwikkeling. Door de overname van Beheerkantoor Hoog Catharijne, Bakker & Beheer Makelaardij in 1997 en ABU Vastgoedmanagement een jaar later zijn we ook een beheerder van formaat van kantoren geworden, mede door de komst van Ruud Bouma als directeur

van WPM Offices. Nadat Van Stek een stapje terug had gedaan, heb ik in 1997 samen met Affourtit en Dings het gehele aandelenkapitaal van WPM Holding overgenomen. Ik ben toen ook de bestuursvoorzitter van WPM Holding geworden, een positie die ik tot 2008 heb bekleed. In die periode heeft WPM een enorme ontwikkeling doorgemaakt. Een van mijn ambities was Europa in te gaan. In 1995 sloten wij daarvoor een intentieovereenkomst af met Donaldsons UK en werd Estatus opgericht, een BV voor onze gecombineerde activiteiten buiten de landsgrenzen. Uiteindelijk heeft dit ons toch niet gebracht wat we wilden. Als je Europa echt op de kaart wilt zetten, moet je er full time in zitten. Dat trok ik even niet, ook vanwege persoonlijke omstandigheden (Kroot verloor in die periode zijn vrouw; rdw). In 2004 hebben we besloten ons deel van Estatus te verkopen aan Donaldsons. Sindsdien zijn we een bedrijf gebleven met als primaire focus Nederland, hoewel we als WPM Planontwikkeling ook nog steeds bij allerlei opdrachten over de grens zijn betrokken.’

## WPM Pro

Kroot richtte in 2008 samen met Ger Dings WPM Pro op. De bestaande activiteiten van WPM werden sindsdien onder leiding van Pieter Affourtit en financieel directeur Ronald Maaskant voortgezet in de WPM Groep. Kroot daarover: ‘Omdat Affourtit de WPM Groep ging leiden, had ik mijn handen vrij. Ik liep tegen een aantal projecten aan, waarvan ik me afvroeg of we daarin vanuit onze WPM-expertise ook niet zelf, proactief en risicodragend, moesten stappen. De vraag was echter: wilden onze opdrachtgevers dat wel? We zijn beheerder en adviseur, maar willen onze klanten ook dat wij actief in een project zouden participeren. De

reacties waren gelukkig positief, vanuit de idee: laat maar zien wat je kunt. En: laat maar zien dat je ook risico's durft te nemen. Toen Ger Dings en ik met WPM Pro begonnen, wisten we natuurlijk niet dat er een crisis aankwam, die niet zomaar voorbij zou gaan.’ Sindsdien zijn door WPM Pro twee projecten opgeleverd: Zilverkamp in Huissen en Vijverhof in Koggenland. De andere projecten waarbij WPM risicodragend is betrokken, zijn Markt-Vreestraat in Helmond, Wijk- en winkelcentrum De Clomp in Zeist, Geesterduin in Castricum, Centrumplan Hilverhof in Hilvarenbeek en Den Ekker in Best. Kroot: ‘Bij De Clomp en Hilverhof zal ik ook na mijn afscheid bij WPM Pro betrokken blijven. Dat zijn projecten die we samen met derden doen. Hilverhof vraagt een investering van 20 miljoen euro en De Clomp van ruim 60 miljoen euro.’

## Crisis

De reden voor zijn vertrek bij WPM ligt duidelijk in de mogelijke risico's voor WPM nu de crisis in de economie en het vastgoed aanhoudt. Kroot: ‘De portefeuille van WPM groeit gestaag en het bedrijf wordt alleen maar sterker. Maar de crisis vertraagt tegelijkertijd veel ontwikkelingstrajecten in WPM Pro en alles verloopt langzamer en soms moeizamer. Ik ben vooral een ondernemer. Binnen WPM vulden Pieter, Ger en ik elkaar heel goed aan. Pieter is een expert op het gebied van winkels en een manager met een duidelijke visie. Ger is een echte ontwikkelaar en een eerste klas onderhandelaar en ik ben de entrepreneur. Maar in deze moeilijke tijd is voor een ondernemend type als ik minder plaats. De mogelijkheden om als ondernemer risicodragende ontwikkelingen tot een succes te brengen zijn aanzienlijk afgenomen, vooral als je daarbij niet tegelijk de totale onderneming op het spel wilt zetten. Daarom hebben we besloten uit elkaar te gaan. Ik ben 58, ben financieel onafhankelijk en wil kijken of ik nog wat nieuws tot stand kan brengen als ondernemer en risicodragend investeerder. WPM is een gezond bedrijf, draait goed en we hebben zelden ontevreden klanten. Dat alleen al is een prestatie. We halen per jaar voor meer dan 1 miljard euro aan huren binnen voor de beleggers. En we hebben nooit



Harry Kroot: ‘Voor mij betekent het afscheid van WPM het einde van een levensvullende droom, die werkelijkheid werd.’

een zeperd gehaald. Maar het bedrijf kan ook verder zonder mij.’

## Einde van droom

Voor Kroot betekent het afscheid van WPM het einde van een levensvullende droom, die werkelijkheid werd: ‘In april bestaat WPM 25 jaar. Ik moet mezelf de vraag stellen: is er leven na WPM? Afgezien van de twee projecten, waarbij ik betrokken blijf, zal ik helemaal los komen te staan van het bedrijf: geen leaseauto meer, geen creditcard. Of het me ook lukt om definitief afstand te nemen? Ik ben niet iemand die de rest van zijn leven op de golfbaan wil staan. En ik zie wel wat er op me af komt! Ik blijf in ieder geval actief als lid van de adviesraad van de Nevap. Daarnaast blijf ik ook lid van de raad van advies van de MRE-opleiding aan de Universiteit van Tilburg, de MRE Tias Nimbis. En verder? De crisis heeft weliswaar hard toegeslagen de afgelopen jaren, ook in het vastgoed, maar er liggen nog altijd genoeg goede kansen. Er zijn ook nog mensen met geld. Dat alleen al is een vak apart: het zoeken en bij elkaar brengen van mensen die willen investeren in risicodragende investeringen. Mijn toekomst ligt in zelf investeren, investeringspartners bij elkaar brengen en dan een paar projecten samen doen. Dat hoeven trouwens niet per se vastgoedprojecten te zijn. Het kan ook uitdraaien op het deelnemen in kleine, veelbelovende ondernemingen.’

## Toekomst WPM

En hoe ziet Kroot de toekomst van WPM? ‘WPM is een bloeiend bedrijf met een solide rendement. Interessant is of het bedrijf zelfstandig kan blijven bestaan. Intern zeggen we vaak: WPM is eigenlijk te groot voor Nederland, maar te klein voor Europa. We hebben net de overname van SCM door CBRE gezien. Zoiets zou ook voor WPM kunnen gaan gelden, hoewel dat nu buiten mijn competentie valt. Maar dit speelt allemaal op dit moment niet. We gaan zeker niet zelf op zoek naar een andere partij. Dat hoeft WPM ook niet.’

organiseren en neerleggen bij in- en externe deskundigen voor transactie-, facility- en projectmanagement. De CRE-director is verantwoordelijk voor afstemming over de totale portefeuille. Door het spiegelen van de business teams in het CRE-team worden planning en implementatie zeer snel opgevolgd. Dit is zeer geschikt voor organisaties in transitie. De schaalbaarheid waarbij verschillende (externe) experts kunnen worden ingeschakeld, leidt daarbij tot een zeer hoog niveau van dienstverlening. Nadelen zijn de noodzaak om het volle vertrouwen van de business te moeten hebben om strategisch te kunnen adviseren en de complexiteit door de inbreng van wiselende (externe) deskundigen.

## Naar nieuw model

Elk van de vier CRE-modellen, en de verschillende tussenvormen, kunnen grote toegevoegde waarde leveren voor de organisatie als deze op de juiste wijze worden geïmplementeerd en uitgevoerd. Wanneer het aankomt op het kiezen van het juiste CRE-model is er geen standaardmodel dat het beste kan worden toegepast. Rekening houdend met de complexe doelstellingen waarvoor organisaties staan is afstemming met de business teams het belangrijkste. De evolutie tot Markt/Klantmodel waarbij operationele verantwoordelijkheden worden uitbesteed aan deskundigen om tijd vrij te kunnen maken voor strategie en relatiemanagement, is echter onafwendbaar. CRE-teams die zich hieraan aanpassen, zijn het beste voorbereid om te voldoen aan hun nieuwe rol binnen de organisatie.

## OVER DE AUTEURS

Eelco Hoet is head of Corporate Account Team bij de divisie Corporate Solutions van Jones Lang LaSalle Nederland. Ruben Langbroek is head of Research bij de sectie Strategic Advisory van Jones Lang LaSalle Nederland.

## MEER INFORMATIE:

Eelco.Hoet@eu.jll.com

sed op de operationele aspecten, was de mate van specialisatie beperkt. Dit had regelmatig een nadelige invloed op strategische plannen opstellen en uitvoeren. Een van de doelstellingen bij een nieuw CRE-model ontwikkelen was de regionale focus loslaten en de verschillende functies versterken. Een Procesmodel was daarbij het nieuwe uitgangspunt. Het uiteindelijke CRE-model is gebaseerd op drie sleutelfuncties: Strategy & Portfolio, Programme Delivery en Services (Facility Management)

WPM te groot voor Nederland, maar te klein voor Europa