

Makro-ceo: 'Op termijn kunnen we onze eigen broek ophouden'

(Platform RetailTrends, 30 mei 2025)

Makro Nederland heeft in boekjaar 2024 voor het eerst in jaren operationele winst geboekt: 1,1 miljoen euro voor rente, belastingen, afschrijvingen en corporate kosten. Bestuursvoorzitter Andries Govaert is optimistisch over de toekomst, maar ook realistisch. Het herstel gaat nog vele jaren duren.

Je kunt maar beter bij je moeder lenen, dan bij de bank. Het is een financiële wijsheid die opgaat voor Makro Nederland, dat over het jongste volledige boekjaar dat eindigde op 30 september 2024 een verlies na belastingen noteerde van 56,8 miljoen euro. Hierdoor verslechtert de vermogenspositie van 49,7 miljoen euro negatief in 2023 naar 106,5 miljoen in 2024.

“We zitten in een langetermijnproces op weg naar structurele winstgevendheid”, reageert Andries Govaert, ceo van Makro Nederland. “Iemand moet tijdens dat proces voortdurend je kas bijvullen. Dat kan de bank zijn, of het moederbedrijf. We hebben een kredietfaciliteit bij Metro AG en die is voor ons heel belangrijk. Maar dat zal steeds minder belangrijk worden als we op termijn ons resultaat verbeteren naar winstgevendheid en we onze eigen broek kunnen ophouden.”



Geduld

Op termijn dus. Moeder en dochter moeten geduld hebben over de terugbetalingsregeling. Volgens Govaert zijn er geen harde deadlines afgesproken over wanneer er weer euro's richting Düsseldorf gaan stromen. “We hebben drie jaar geleden de sCore-strategie van Metro AG ingevoerd en deze aangepast naar wat er hier in Nederland nodig is voor herstel”, zegt Govaert, die in 2022 bij Makro Nederland aantrad als bestuurder. Dat betekende niet langer hypermarktje spelen, een forse sanering van het assortiment en een volledige focus op de horecaondernemer in het middensegment.

Govaert: “We zijn onderdeel van de grootste Europese horecagroothandel en gebruiken de inkoopmacht om de voordeligste grossier te zijn, met name met onze eigen merken, en uiteraard in de diverse ultaverse assortimenten die voor onze horecaklanten heel belangrijk zijn. Daarnaast hebben we de bezorgdienst die vanuit een centraal dc in Dordrecht opereert, en via Metro beschikt Makro over de grootste horecawebshop voor non-food met 200.000 items. Die webshop is een groot succes en groeide vorig jaar in omzet met 35 procent. Cijfers geef ik niet, want de concurrentie lees dit ook. Maar het is een significant onderdeel van onze bedrijfsvoering. Op dit moment voegt dit ruwweg de omzet van een extra Makro-groothandel toe.”

Geen deadlines, wel afspraken

Het zijn de elementen waarmee Makro Nederland de sCore-strategie van moeder Metro invult. “Het is een positionering die werkt”, zegt Govaert. “De eerste 2 jaar veranderde er heel veel en nu zetten we door. De doelstelling was om op operationeel niveau na 3 jaar minstens break-even te draaien. De ebitda-marge die we hebben begroot, is door Metro goedgekeurd en we

lopen na 3 jaar zelfs iets voor op onze planning. Als onze aanpak niet werkt, dan krijgen we dat wel te horen van Metro. Er zijn dus geen harde deadlines, maar wel afspraken.”

De operationele winst is voor Govaert en zijn medebestuurders het baken waarop Makro koerst. “Het pure operationele resultaat, zonder posten waarop ik geen invloed heb zoals afschrijvingen, financieringskosten en de corporate fee die Metro in rekening brengt”, licht Govaert toe. “We zijn erin geslaagd om dit pure operationele resultaat van -22,5 miljoen euro in boekjaar 2021 naar een operationele winst van 1,1 miljoen euro te krijgen.”

5 procent operationele marge

Zwarte cijfers dus voor de horecagrossier, die de afgelopen jaren de boeken alleen nog met rode pen moest bijwerken. Dat de buitenwacht Makro's pure operationele winstbenadering afdoet als ‘een opgefleurde resultaatsdefinitie’ deert Govaert niet. Alle cijfers staan immers in het jaarverslag en de bestuursvoorzitter realiseert zich terdege dat deze eerste operationele winst symbolisch is. Een mijlpaal op weg naar de structureel zwarte cijfers die Makro in de komende jaren wil bereiken, zodat de grossier de schuldenlast aan moeder Metro kan gaan afbouwen.

“Om ook financieel een duurzame horecagroothandel te zijn, hebben we structureel een ebitda-marge nodig van zo'n 5 procent”, berekent Govaert. “Op een omzet van ongeveer 800 miljoen euro is dat een operationele winst van 40 miljoen euro. Daar moeten we naartoe. Het officiële boekhoudkundige nettoresultaat waarin ook afschrijvingen en corporate kosten zijn meegenomen verbetert ook, maar bij Makro Nederland richten we ons op de zaken die kunnen beïnvloeden. Daar hebben we nog genoeg werk aan.”

Lagere omzet, minder kosten

De omzet is in boekjaar 2024 met 5 procent gedaald. Volgens Makro een gevolg van een ‘strategische keuze’. “We hebben er bewust voor gekozen om klanten die voor ons niet of onvoldoende winstgevend waren, niet meer te bedienen”, licht Govaert toe. “Denk aan institutionele klanten als verzorgingshuizen. De omzetsdaling zit hem voornamelijk in houdbaar. In dranken hebben we ook een vrij grote klant verloren doordat we er niet uitkwamen in de onderhandelingen over prijzen en kortingen. Dan stopt het. Zo'n klant besluit vervolgens om rechtstreeks bij de producent in te kopen. Dat is zijn goed recht, maar dan moet je wel alles verder zelf organiseren. Dus of dat een goede beslissing is, dat betwijfel ik.”



Bij een dalende groothandelsomzet moet het positieve operationele resultaat komen uit kostenbeheersing en margeverbetering. “Beide hebben bijgedragen, waarbij efficiënter werken de grootste invloed heeft gehad”, reageert Govaert. “We hebben in 3 jaar enorme stappen gemaakt met een gigantische afslanking van ons assortiment van 90.000 naar 37.000 sku's en veel meer bulkpresentatie op pallets. Daar zijn minder mensen voor nodig. Ook digitaliseren we IT-processen waarvoor we een gedeeld service bureau hebben in India. Routinematige handelingen als dataverwerking en het maken van rapportages gebeurt nu centraal, zodat de winkels en het hoofdkantoor worden ontlast.”

Dit blijkt ook uit het dalende aantal mensen dat bij Makro werkt. Op fte-niveau nam het aantal medewerkers af met 225, waarvan 139 in de winkels en 80 op het hoofdkantoor. De loonkosten daalden hierdoor met 7 procent, vergeleken met een jaar eerder.

Meer volume, meer marge

De andere factor die het operationele resultaat beïnvloedt – margeverbetering – zal die vooral uit het margerijke eigen merk moeten komen? “Nou, de marge op het eigen merk is voor de groothandel wel iets beter, maar dat moet je niet overdrijven”, reageert Govaert. “Voor ons zijn de merken ARO, Metro Chef en Metro Professional belangrijk om relevant te zijn. Ze zijn alleen bij ons te koop en dat zorgt voor loyale klanten. Nu Makro niet meer in België aanwezig is, zien we in onze winkels in de grensregio’s met België – Nuth, Breda en Best – veel meer Belgische klanten die speciaal voor onze huismerken komen. Dat zegt genoeg.”

De bulkkorting van Makro drukt die de marge niet? Met koopjesjagers alleen, kan Makro de strijd niet winnen. “Dit zijn geen promoties, dus is er van koopjesjagen geen sprake”, benadrukt Govaert. “Alleen bij bulk geven we korting. Door het grotere volume dat we verkopen, houden we onder de streep net zoveel marge over als de reguliere prijs per stuk. Die bulkkortingen van onze huismerken slaan enorm aan. Het maakt 20 procent uit van onze omzet, dus dat is significant. Dit zorgt ook voor klantentrouw.”

‘Inkoop A-merken verhardt’

Met A-merken zulke bulkkortingen aanbieden is onmogelijk, omdat die niet zomaar op Europese schaal kunnen worden ingekocht. Net zoals in de supermarktsector, knettert het volgens Govaert ook bij de grossiersinkoop van A-merken.

“Ik ben het helemaal eens met Ahold en Jumbo dat sommige A-merken onverantwoord prijsstijgingen doorvoeren”, zegt de topman. “We kennen allemaal de verhalen over sommige grote A-merken die zich bewust lokaal organiseren in diverse landenorganisaties in Europa, en afwijkende verpakkingen en soms recepturen hebben. Centrale Europese inkoop van A-merken via Metro is moeilijk te organiseren, maar we kennen via Metro alle prijzen in de diverse Europese landen. Als een verschil om onduidelijke redenen veel te groot is, dan kopen we desnoods in via een van de buitenlandse Metro-bedrijven en plakken we Nederlandstalige stickers op die producten.”

Zover is het volgens Govaert gelukkig nog niet gekomen, maar hij benadrukt dat die optie wel voorstelbaar is. “Makro is aangesloten bij Maxxam, de inkooporganisatie die voor ons de A-merken inkoopt. Maxxam komt er meestal wel uit met de lokale A-merkvertegenwoordigers. Maar ik merk dat de A-merkinkoop verhardt. Onderhandelingen duren langer, en escaleren sneller. Dus het is zeker niet uitgesloten dat we in de toekomst etiketstickers gaan plakken op A-merken die we in het buitenland inkopen.”