

Stefan Vermeulen

# HEMA

De onwaarschijnlijke ontsnapping van  
een nationaal icoon

2018 Prometheus Amsterdam

De publicatie is tot stand gekomen met steun van het Fonds Bijzondere  
Journalistieke projecten.  
[www.fondsbjp.nl](http://www.fondsbjp.nl)

**FONDS** Bijzondere  
**JOURNALISTIEKE PROJECTEN**

© 2018 Stefan Vermeulen  
Omslagontwerp Robbie Smits  
Foto auteur Sacha de Boer  
Lithografie afbeeldingen BFC, Bert van der Horst, Amersfoort  
Zetwerk Mat-Zet bv, Soest  
[www.uitgeverijprometheus.nl](http://www.uitgeverijprometheus.nl)  
ISBN 978 90 446 3689 5

‘Wij zijn het lijdend voorwerp hier. Ik heb er ook niet voor gekozen in handen te komen van private equity.’

HEMA-directeur Ronald van Zetten (2011)<sup>1</sup>

# Proloog

‘Niet doen! Laat me los!’

Iedereen stormt in de richting van de ramen om te kijken waar het geschreeuw vandaan komt. Daar, beneden in het Atrium, zien ze een vrouw die door een van de beveiligers door de ruimte wordt gesleept. Ze kennen haar allemaal. De vrouw protesteert, maar de beveiligers trekken haar gedecideerd richting de uitgang. Haar geschreeuw galmt door de ruimte.

Tientallen mensen slaan het tafereel gade, vijf verdiepingen hoog driipt de schrik van de gezichten. Mensen slaan handen voor hun mond. De dame die naar buiten wordt gedirigeerd is een van de bekendste gezichten op het hoofdkantoor van HEMA in Amsterdam-Noord. Ze werkt er al meer dan vijftien jaar. Ze bekleedt een positie net onder de directie, ze houdt van het bedrijf. Typisch zo iemand van wie ze op het hoofdkantoor altijd zeiden: ‘Die is nou echt HEMA.’

Nu wordt ze als een indringer naar buiten gesleurd, tussen de manshoge affiches van een rookworst en een kindertrui door.

Vanaf de directievloer op de derde verdieping ziet Ronald van Zetten het gebeuren. Dat deze februaridag in 2014 een zwarte dag voor HEMA zou worden, wist hij. De algemeen directeur heeft er zelfs zijn kleding op uitgekozen. Volledig in het zwart is hij vanochtend naar kantoor gereden.

Een uur eerder stond hij zelf in het Atrium, en stonden de zevenhonderd medewerkers van het hoofdkantoor tegenover hem. Hij heeft forse ingrepen aangekondigd. De hele organisatie gaat op de schop, honderden mensen moeten solliciteren op een nieuwe functie en zeventig mensen gaan er per direct uit. De bakkerijen in Haarlem en Winschoten gaan dicht. Het is hem niet gelukt om het droog te houden terwijl hij het vertelde.

Sindsdien is het een chaos. Niemand is meer aan het werk. Overal in het gebouw staan groepjes mensen met elkaar te praten. Iedereen is boos, veel mensen zijn verdrietig. De personeelsleden slaan armen om elkaar heen. Wie ontslagen wordt, moet zo snel mogelijk het pand verlaten. Er zijn meer mensen die dat weigeren. De beveiliging moet nog twee keer met zachte of minder zachte hand in actie komen.

Maar het gaat, hoe pijnlijk ook, niet alleen om die ontslagen en sollicitaties. Dat is niet waarom de woede en de wanhoop nu zo groot zijn. Het gaat erom dat het personeel, van hoofdkantoor tot winkelvloer, al tijden het gevoel heeft dat de druk binnen het bedrijf tot onmenselijke hoogte is opgelopen. Je een dag ziek melden is een heel gedoe, voor pauzes is bijna geen tijd meer. Keihard moeten ze werken om hun targets te halen, voortdurend gaat het over de kosten die verder omlaag moeten. De directie kondigt het ene na het andere vernieuwingsplan aan. Op verjaardagen gaat het niet meer over rookworsten, tompoezen of de reclame met het bekende fluitje. Vrienden vragen nu bezorgd of ze hun baan wel zeker zijn – HEMA maakt toch zo veel miljoenen verlies?

De tienduizend mensen op het hoofdkantoor en in de winkels werkten altijd voor een succesvol bedrijf. Een bedrijf waar heel Nederland trots op was. Een vriendelijke werkgever, waar ze wel tot aan hun pensioen wilden blijven. Maar deze HEMA, dat is eigenlijk hun HEMA niet meer.

Ronald van Zetten geeft het niet graag toe, hij zal het zeker nooit hardop zeggen, maar hij heeft het gevoel zelf ook. In de ogen van de buitenwereld is hij mister HEMA, het bevlogen uithangbord van het

meest Nederlandse bedrijf dat er is. De verliezen, veroorzaakt door de grote bankschuld en bijbehorende rentelasten, heeft hij jarenlang verdedigd. Hij hield vol dat die schulden maar een boekhoudkundige werkelijkheid waren, dat het met de winkels zelf verder uitstekend ging.

Maar van binnen vreet de situatie hem op. De omzet loopt al tijden terug. Kinderpyjama's, handdoeken, onderbroeken, beha's, Jip en Janneke-laarsjes, beddengoed, lippenstift, wijn, wekkers, pennen: van de duizenden artikelen die in al die winkels liggen, kopen klanten elk jaar iets minder. Om daar iets aan te doen, is er geld nodig. Geld dat er niet is. Ook dat komt door de schuld die in de boeken staat: het geld dat wel binnenkomt, moet voor het grootste deel direct naar de banken. HEMA kan het zich ook helemaal niet veroorloven om het even wat minder te doen. De meeste mensen weten het nog niet, maar de banken staan op het punt hun vertrouwen in het bedrijf op te zeggen.

Zeven jaar zijn ze nu in handen van Lion Capital, denkt Van Zetten terwijl hij het Atrium in kijkt. Dat is veel langer dan de Britse eigenaar zich bij de overname in 2007 had voorgenomen. Verschillende keren heeft hij moeten dreigen met opstappen, om bij de financiële types uit Londen plannen erdoor te krijgen die overduidelijk in het belang van HEMA waren. Hij heeft er alles aan gedaan om de invloed van de eigenaar zo beperkt mogelijk te houden. Nu wordt hier een van zijn meest trouwe werknemers door het Atrium gesleept. Hij wrijft met zijn handen over zijn gezicht. Hoe heeft het in godsnaam zover kunnen komen?

En belangrijker: hoe komt HEMA hier ooit nog uit?

# Eenheidsprijzen

Als Arthur Isaac vanuit het raam van zijn kantoor naar beneden kijkt, ziet hij een bruisende stad. De hele dag door tingelen de trams over het Damrak, via de Dam naar het Rokin, of juist de andere kant op, in de richting van het Centraal Station. Een onophoudelijke stroom fietsers en voetgangers beweegt zich door de straten. Melkboeren, groenteboeren en bierhandelaren zoeken hun weg met paard en wagen, schilders en timmerlieden gebruiken hun handkar. De eerste automobielen rijden door de straat, nog langzaam en vervaarlijk brommend.<sup>1</sup>

Op de straathoek staat een draaiorgel; heel regelmatig zwieren jonge stelletjes er samen even vrolijk mee met de muziek.

Het Amsterdam van 1926 is opgewekt, optimistisch, vol levenslust. De meeste straten liggen er keurig bij. De vermoeide, stinkende stad die Amsterdam tot diep in de negentiende eeuw was, met afbrokkelende kades en grachten die vergeven waren van stront en afval, is verdwenen. Overal klinkt nu het geklop en getimmer van werklieden die nieuwe woningen uit de grond stampen. Op belangrijke verbindingswegen als de Stadhouderskade en de Marnixstraat zijn de oude klinkers en keien vervangen door gloednieuw ‘asfalt’. Sinds een paar jaar is er een vuilnisophaaldienst. Zelfs de Jordaan, de oude volksbuurt waar volgens schrijver Israël Querido ‘de mensen in hun vunze hokjes en krotjes slapen, soms acht, tien bijeen’, is wat opgeknapt.

De Eerste Wereldoorlog, die in 1918 eindigde en in de rest van Europa zo veel schade aanrichtte, is aan Nederland voorbijgegaan. Hier is de blik vooruit gericht, op de toekomst. Dat geldt voor de regering in Den Haag, die druk bezig is met een van de meest ambitieuze bouwprojecten ooit: de aanleg van de Afsluitdijk, die in januari 1927 moet beginnen. En het geldt zeker voor de Amsterdammers. Zowel ten zuiden als ten westen van de binnenstad, en aan de overkant van het IJ in Amsterdam-Noord, werken woningbouwverenigingen aan stadsuitbreiding. Arbeiderswijken voor de armsten, tuindorpen voor de middenklasse. Ten zuidwesten van de stad koopt het gemeentebestuur op 1 april 1926 een klein militair landingsterrein op. Het luistert naar de naam Schiphol en moet op termijn uitgroeien tot een echt vliegveld voor de voorzichtig opkomende burgerluchtvaart.<sup>2</sup>

Op straat is het optimisme voelbaar. In de Kalverstraat en op de Nieuwendijk, de populairste winkelstraten, ziet het op koopavonden tot sluitingstijd zwart van de mensen.<sup>3</sup> Aan de noordoever van het IJ, meteen achter het Centraal Station, wordt druk gebouwd aan de Sixhaven, de eerste haven speciaal voor recreatiebootjes. En als koningin Wilhelmina op 29 april met haar man, prins Hendrik, naar de stad toe komt, is het helemaal feest. Het koninklijk echtpaar reist per trein naar Amsterdam. Na hun aankomst rijden ze in een koets vanaf het station naar de Nieuwe Kerk, waar de tweehonderdvijftigste sterfdag van zeeheld Michiel de Ruyter zal worden gevierd. Aan het Damrak en op de Dam juicht ‘een dichten drom mensen’ het paar toe, zo noteert een verslaggever van het *Algemeen Handelsblad*. Rijendik staan de Amsterdammers langs het trottoir.<sup>4</sup>

In zijn werkkamer voelt Arthur Isaac de tijdgeest perfect aan. Hij weet dat de mensen grote dromen hebben. Daarom heeft hij in de etalage van de Bijenkorf onlangs een gloednieuwe Buick neergezet, een vijfpersoons sportmodel. De auto stond te glimmen voor een doek met palmbomen erop. Het winkelpubliek stond er ademloos naar te kijken.<sup>5</sup> Isaac – een man met een snor en strenge blik, altijd in driedelig kostuum – is zestig jaar oud, maar hij voelt er weinig



voor om het rustiger aan te gaan doen. Hij staat al jaren aan het hoofd van het winkelmagazijn, maar hij zit nog vol ideeën. Hij wil met zijn bedrijf vooruit en geeft daarom opdracht voor het bouwen van twee nieuwe vestigingen van de Bijenkorf. Eén filiaal in Den Haag, één in Rotterdam. Maar Isaac ziet daarnaast nog een kans: het beginnen van een geheel nieuwe dochteronderneming. Een tweede soort warenhuis. Deze keer niet voor de rijken, zoals de Bijenkorf, maar voor het gewone volk. Een winkel met degelijke spullen, voor lage prijzen.

Op 12 juli 1926 laat hij de oprichting van deze nieuwe winkel officieel bekendmaken in de *Staatscourant*. Samen met zijn mededirecteur Leo Meyer roept hij de ‘N.V. Hollandsche Eenheidsprijzen Maatschappij Amsterdam’ in het leven, zo luidt het bericht. Kortweg: HEMA. De twee oprichters zullen de nieuwe vennootschap gaan besturen ‘zowel voor zich, als in hunne hoedanigheid van directeuren-generaal der N.V. Magazijn de Bijenkorf’.<sup>6</sup>

Het is typerend voor Arthur Isaac dat juist hij met het idee voor dit nieuwe warenhuis op de proppen komt. Al zijn hele leven is hij een behendig zakenman, die oog heeft voor waar mensen behoefte aan hebben. Isaac is in 1866 geboren in een Joodse familie in het Limburgse Eijsden, vlak bij Maastricht. In zijn jonge jaren reisde hij heel Europa rond, als handelsreiziger voor een handschoenenfabrikant uit Keulen. Op zijn vijftienvijftigste kwam hij naar Amsterdam om de leiding te nemen over kleding- en stoffenmagazijn ‘de Bijenkorf’ aan de Nieuwendijk, een klein zaakje dat ooit is opgezet door zijn oom en tante. In de loop der jaren wist Isaac het magazijn gestaag uit te bouwen. Daarbij huurde hij het ene na het andere naastgelegen pand, tot, in de woorden van historicus Roger Miellet, ‘een weinig overzichtelijk geheel van afdelingen, met elkaar verbonden door een labyrint van gangen en opstapjes’ ontstond.<sup>7</sup>

Isaac verplaatste de Bijenkorf daarom in 1914 naar een gloednieuw pand aan het Damrak. Om de bouw van dit enorme neoclassicistische complex te kunnen financieren, besloten hij en zijn medefirmant, zijn neef Alfred Goudsmit, om aandelen uit te geven.

Een deel van de aandelen kwam in handen van andere Joodse ondernemersfamilies, de rest werd voortaan verhandeld op de beurs aan het Damrak. Vanaf dat moment was de Bijenkorf officieel geen familiebedrijf meer, maar een beursgenoteerde onderneming.

Om de opening van het nieuwe winkelgebouw in goede banen te leiden, riep Isaac de hulp in van een internationaal gelouterde winkelondernemer: Leo Meyer, die werd geboren in Duitsland en al op jonge leeftijd de baas was geworden van het luxe Antwerpse warenhuis Tietz. De eveneens Joodse Meyer moest de Nederlanders de fijne kneepjes bijbrengen van wat in de detailhandel in die tijd 'up-trading' werd genoemd. Een chique winkel vol luxe artikelen, gericht op de klanten met de dikste portemonnee: in Nederland bestond dat nog niet. De vernieuwde Bijenkorf moest uitgroeien tot hét warenhuis voor de gegoede Amsterdammers. Voortaan waren er niet meer alleen modieuze kleding en hoeden te krijgen, maar ook meubelen, elektronica, schrijfwaren, speelgoed en kruidenierswaren. Op de tweede etage was een lunchroom met driehonderd zitplaatsen gebouwd. De verhuizing naar het Damrak bleek vanaf de allereerste dag een succes: 'De tweehonderd verkopers hadden hun handen vol om de klanten van dienst te zijn,' noteerde het *Algemeen Handelsblad* na die eerste verkoopdag.<sup>8</sup> Binnen een jaar bleek de winkelomzet meer dan verdubbeld.

In de jaren daarna heeft het succes van de Bijenkorf zich voortgezet. Het glanzende warenhuis aan het Damrak is daarmee een van de vele exponenten van de bloeiende Joodse ondernemerscultuur in Amsterdam. Kledingzaken, stoffenwinkels, juweliers, bioscopen, hotels en tientallen andersoortige winkeleringen: allemaal worden ze in deze jaren uitgebaat door Joodse ondernemers. Namen als Krasnapolsky, Tuschinski, Hirsch, Schiller en De la Mar sieren de gevels van de binnenstad. Bij de Bijenkorf is, net als bij veel andere zaken, zowel de bedrijfsleiding als een groot deel van het personeel van Joodse afkomst. De werknemers zijn trots op die achtergrond. Ze zijn een stuk minder stijf en hiërarchisch dan hun katholieke concurrent Vroom & Dreesmann, vinden ze. Bij hen mag gelachen worden. Op belangrijke momenten en feestdagen

doen de personeelsleden vaak een vrolijk jiddisch dansje, zo weten oudgedienden uit het bedrijf vele jaren later te vertellen.

Begin twintigste eeuw is de zaak nog gesloten op zaterdag vanwege de sabbat, maar die regel is tegen 1926 allang het raam uit. Tegen die tijd is de Bijenkorf een rijk bedrijf geworden, dat flinke winsten noteert en waar behoorlijk wat geld in kas zit. Binnen de bedrijfsleiding zijn de verhoudingen helder: Arthur Isaac is de man van de grootse ideeën, Leo Meyer is de man die op de centen past – intern heeft Meyer daarom de bijnaam *Der Finanzkontroller*.<sup>9</sup>

Het idee voor de HEMA, zo trots aangekondigd in de *Staatscourant*, is overigens niet helemaal origineel. Isaac en Meyer hebben het afgekeken in het buitenland. Het idee is geboren in de Verenigde Staten, waar de ondernemende broers Frank en Charles Woolworth uit New York sinds het begin van de twintigste eeuw grote successen boeken met hun zogeheten *nickel-and-dime stores*. In de vs en Canada hebben de broers Woolworth een hele reeks winkels geopend waarin elk product vijf dollarcent (een ‘nickel’) of tien cent (een ‘dime’) kost. In 1909 hebben de ondernemers hun imperium uitgebreid naar Groot-Brittannië, waar ze ook meteen een hele serie Woolworth’s-winkels hebben neergezet. Ook daar lopen de mensen de deur plat.

In Duitsland roept het luxe warenhuisconcern Karstadt in de zomer van 1926 eveneens een veel goedkoper dochterbedrijf in het leven, de *Einheitspreis Aktiengesellschaft*, kortweg EPA. Deze nieuwe winkel richt zich uitsluitend op gewone klanten: niet straatarm, maar zeker niet rijk. Alle producten kosten 0,10 of 0,25 of 0,50 *Reichsmark*. Je kunt er vleeswaren en chocola krijgen, maar ook gordijnen en matrassen. Karstadt maakt al tijdens die eerste zomer bekend dat het van plan is om snel enkele tientallen filialen van EPA te openen, verspreid door heel Duitsland. In het openen van veel filialen in korte tijd schuilt deels het succes, denkt de Karstadt-directie: winkelketens die hun producten in grote aantallen inkopen, kunnen lagere prijzen bedingen. Zo kunnen de prijzen in de winkels ook laag blijven. En lage prijzen, die trekken veel klanten.

Dat een slimme ondernemer dit concept ook eens in Nederland zou willen uitproberen, was simpelweg een kwestie van tijd. Arthur Isaac en Leo Meyer zijn de eersten die het aandurven.

Op 4 november 1926, om halfdrie 's middags, is het zover. De eerste HEMA opent haar deuren aan de Kalverstraat, midden in het centrum van Amsterdam. Vanaf hun kantoor aan het Damrak lopen Isaac en Meyer er in vijf minuten heen. Op de gevel staan groot de vier letters die beroemd zullen worden, in een zwart-wit logo: HEMA. Daarnaast staat nog groter, in hoofdletters, wat zo uniek is aan deze nieuwe winkel: 'Eenheidsprijzen'. Alle producten in de zaak kosten 25 of 50 cent. Achter de ramen hangt een keurige vitrage, zodat ook huisvrouwen zich in de winkel meteen thuis zullen voelen.

'Het is verbazend te zien hoeveel dingen uit het dagelijksch leven een kwartje kosten: eetgerei, linnengoed, speelgoed, snuisterijen, wandelstokken en tal van andere zaken,' concludeert de verslaggever van dagblad *Het Volk* na een eerste inspectie. In de lunchroom vallen vooral 'de biefstuk met aardappelen voor vijftig cent' hem op.<sup>10</sup> De winkel blijkt behoorlijk volgepropt met spullen: in het midden een grote afdeling met snoep en kruidenierswaren, in een hoek de gordijnstoffen, in een andere het keukengerei, waar onder meer 'een echte Amerikaansche mixer' te krijgen is, om ijs mee te maken. Naast elk product zijn krijtbordjes neergezet waarop in grote letters de prijs staat. De luxe uitstraling die sommige mensen uit de Bijenkorf kennen, is ver te zoeken, tussen de schappen in staan de verkoopsters in hun vers gestreken zwart-witte uniformen, klaar om de klanten te bedienen. Het begrip 'verkoopster' is trouwens ook nieuw, want bij de Bijenkorf heten deze dames 'winkeljuffrouwen'. Dat klinkt chiquer.<sup>11</sup>

Arthur Isaac en Leo Meyer kunnen hun trots nauwelijks verbergen. 'Wij mogen zeker zonder eenige overdrijving zeggen dat dit betekent een groote ommekeer in den detailhandel,' pochen ze. 'Immers, in HEMA-winkels zullen duizenden massa-artikelen voor dagelijksch gebruik uitsluitend tegen eenheidsprijzen worden ver-

kocht.’ De directie belooft ‘voor 25 en 50 ct. het beste [te] brengen dat voor zoo lage prijzen gefabriceerd kan worden. Hierin ligt HEMA’s kracht.’<sup>12</sup> En die karige inrichting, die is volgens Isaac en Meyer juist de bedoeling. ‘Bij de inrichting der winkels is elke verwisting vermeden, alle artikelen zijn op bijzondere wijze gerangschikt, overzichtelijk tentoongesteld en van duidelijke prijzen voorzien. Men kan hierdoor gemakkelijk z’n keuze doen, direct betalen en de goederen in ontvangst nemen, zoodat als het ware de klant zichzelf bedient.’<sup>13</sup>

Al voor de opening hebben ze uitgerekend dat HEMA winstgevend moet kunnen worden met minimaal tien geopende filialen. Die winkels willen ze vestigen in steden met minimaal 50.000 inwoners, dan zijn er altijd genoeg potentiële klanten in de buurt. Het tweede filiaal, aan de Oude Hoogstraat in Amsterdam, gaat daarom nog diezelfde novembermaand van 1926 open. Binnen twee jaar volgen winkels in Haarlem, Rotterdam, Groningen, Eindhoven, Den Haag, Nijmegen, Tilburg en ’s-Hertogenbosch.

De HEMA blijkt een gouden vondst. In 1929, drie jaar na de opening van de eerste winkel, bedraagt de totale omzet al 4,7 miljoen gulden. Het Nederlandse publiek blijkt grote behoefte te hebben aan al die goedkope spulletjes: wasmiddelen, handdoeken, wekkers, slagroomkloppers, chocola, enzovoort. ‘HEMA bezocht, koopjes gekocht’, luidt een van de eerste reclameslogans, en daaraan blijkt geen woord gelogen. Het gaat zelfs zo hard dat de bedrijfsleiders het al snel aandurven om ook artikelen van 75 cent en één gulden in de winkels te leggen. De HEMA-winkels maken voor veel Nederlanders dingen bereikbaar die ze anders nooit hadden kunnen betalen. ‘Winkelen’ is ineens niet meer alleen iets voor dure bontjassendames in de Bijenkorf. Relatief luxe zaken als speelgoed en sieraden zijn bij de HEMA plotseling verkrijgbaar voor een gulden of minder. In die eerste jaren laat het bedrijf ook veel Nederlanders voor het eerst kennismaken met het fenomeen ‘restaurant’. De jaren twintig mogen dan een tijd vol optimisme zijn, uit eten gaan is nog vooral weggelegd voor de rijke elite. Maar nu is er ineens de HEMA, met in elk filiaal een ‘lunchroom’, waar klanten zelfs

vriendelijk aan hun eigen tafel bediend worden. Een kop koffie kost 10 cent, een warme maaltijd 50 cent. Als koningen laten de klanten zich er die eerste jaren bedienen, ook al voelt het wat onwennig.<sup>14</sup>

Dat de komst van HEMA voor veel gewone Nederlanders een revolutie betekent, wil niet zeggen dat iederéén er blij mee is. In rijkere kringen is het not done om in een HEMA-filiaal gesignaleerd te worden. 'Er zijn twee winkels waar men niet komt: Jamin en de HEMA', zo vat *De Telegraaf* dat sentiment eens samen.<sup>15</sup>

In de betere kringen wordt geschamperd dat de afkorting HEMA staat voor 'Hele Emmers Met Afval'. Of, met het oog op de lunchrooms: 'Hier Eet Men Afval'. De meeste vestigingen beschikken in deze eerste jaren over een eigen bestelauto, om producten gratis bij klanten thuis te kunnen bezorgen. De Bijenkorf heeft ook van zulke auto's, waarop aan beide zijden trots de merknaam van de winkel geschilderd is. Het zijn rijdende reclamezuilen. Maar op de bestelwagens van HEMA is nergens een merknaam te bekennen: het is natuurlijk niet de bedoeling dat de burens kunnen zien dat een levering afkomstig is uit die ordinaire 'volkszaak'.<sup>16</sup>

Maar tegen het einde van de jaren twintig gebeurt er iets wat HEMA onverwacht populairder maakt onder alle lagen van de bevolking: er breekt een enorme economische crisis uit. De Grote Depressie, die in 1929 komt overwaaien uit Amerika. Aan de opgewekte jaren twintig komt met een klap een einde. Ook in Nederland verliezen duizenden mensen hun baan. Het geschamper over die 'volkszaak' verstomt. In alle grote steden van het land kun je ze ineens zien lopen: mensen die zich er tot voor kort veel te goed voor voelden, maar die zich nu genoodzaakt zien om een van de filialen te bezoeken voor de aanschaf van hun alledaagse spullen. Zeep, wasmiddel en sigaren hebben mensen toch nodig, en bij HEMA zijn ze nu eenmaal goedkoop. Juist in deze crisistijd blijkt HEMA te floreren. In het eerste volledige crisisjaar, 1930, stijgt de jaaromzet met meer dan dertig procent, naar 6,2 miljoen gulden. In 1931 stijgt de omzet opnieuw met dertig procent, naar 8,1 miljoen gulden. Binnen het bedrijf is het vanaf dat moment een ongeschreven wet: een

economische crisis is helemaal niet slecht voor de resultaten.

Bij moederbedrijf de Bijenkorf is de situatie totaal anders. Door de crisis kopen mensen ineens veel minder luxegoederen. De glimmende warenhuizen in Amsterdam, Rotterdam en Den Haag blijven er massaal mee zitten. Tegen 1936, als de crisis al een paar jaar voortwoekert, leidt dat tot een bijzondere situatie. HEMA, nog maar tien jaar eerder opgericht als het goedkope dochterbedrijf, de onderneming die in veel lager aanzien staat, begint moederconcern de Bijenkorf aan alle kanten te overvleugelen. De Bijenkorf heeft in 1936 drie filialen, HEMA heeft er inmiddels 22. Van de nettowinst die het hele winkelconcern in 1936 noteert – 1,1 miljoen gulden – is veruit het grootste deel – 812.000 gulden – afkomstig van HEMA.<sup>17</sup>

Oprichter Arthur Isaac maakt dat niet meer mee. Hij komt in 1932 op 66-jarige leeftijd te overlijden. Zijn drie zoons Frits, Hugo en Hans Isaac nemen zijn rol in de concernleiding over. HEMA heeft op dat moment al een eigen directie gekregen, evenals een eigen kantoor, dat gevestigd is aan de Ruysdaelstraat in Amsterdam-Zuid. Behalve de directiekamer bevinden zich daar het magazijn en de inkoopafdeling. Het gebouw krijgt al snel de bijnaam ‘de Centrale’, omdat het de spil vormt in het netwerk van winkels door het hele land. Aan de overkant van de straat is een speciale garage voor de directieauto’s – de bekende tv-kok Joop Braakhekke zal in deze ruimte jaren later zijn restaurant Le Garage vestigen. Formeel is HEMA nog altijd een dochteronderneming van de Bijenkorf: de bedrijfsleiding van het moederconcern, gevestigd aan het Damrak, heeft het laatste woord. Maar in de praktijk kan de HEMA-directie grotendeels haar eigen plan trekken.

De populariteit van HEMA onder het Nederlandse publiek krijgt nog een extra zetje dankzij de introductie van een paar lekkernijen die iconisch worden. Dankzij het vroege succes van de lunchrooms begint HEMA in 1932 met de losse verkoop van tompoezen. De taartjes met harde rand en slagroom binnenin zijn bij sommige bakkers al jaren in de etalage te vinden. Zodra HEMA ze in het assortiment opneemt, vliegen ze de deur uit. Hetzelfde geldt voor de rookworst. Ook die is bij veel slaggers een vast onderdeel van het

aanbod. HEMA verandert de worst in een landelijk populaire snack, bij voorkeur te eten uit het vuistje. Het is de filiaalhouder van de zaak op de Nieuwendijk in Amsterdam die in 1936 het ei van Columbus ontdekt: hij koopt op een dag per ongeluk te veel worsten in, besluit ze opgewarmd bij de voordeur te gaan aanbieden aan het langslappend winkelpubliek, en de rest is geschiedenis.

De eerste echte HEMA-directeur heet Adolf de Vries, een wat gebogen lopende man met een rond gezicht. Zijn stijl van leidinggeven is duidelijk, en voor die jaren volkomen gebruikelijk: De Vries vertelt zijn ondergeschikten graag wat ze moeten doen. Bij HEMA, een bedrijf waar veruit de meeste medewerkers vrouw zijn, leidt dat tot een soort onbeholpen paternalisme. Zo deelt De Vries onder nieuw aangenomen verkoopsters kaartjes uit met daarop de ‘Tien Geboden van HEMA’:

‘Draagt zorg dat u er onberispelijk uitziet’;

‘Dat elk artikel van de juiste prijs voorzien is’;

‘Dat geen klant aan de toonbank staat te wachten’; enzovoort.

De verkoopsters draaien werkweken van soms wel vijftien tot zeventien uur, tegen een karig loon. Toch is vermoeidheid tonen streng verboden, zo verordonneert De Vries. ‘U heeft een dagtaak, die eindigt om acht uur. Het komt natuurlijk wel eens voor dat tegen sluitingstijd een klant komt. Deze klant kan juist de weegschaal doen overslaan, dat op dien dag aan Uw omzet wordt verdiend. Blijft dus vriendelijk, ook al komt de klant laat op den dag bij U kopen en ook al had de klant eerder kunnen komen.’ De Vries heeft ook de gewoonte om een winkel binnen te lopen en de aanwezige verkoopsters zijn vaste vraag te stellen: ‘Wat is het geheim van uw succes?’ De verkoopsters moeten dan gedwee het antwoord opdreunen: *‘Het geheim van succes ligt daarin, de dagelijksche bezigheden ongewoon goed te doen.’* Wie het goed heeft, krijgt van De Vries een rijksdaalder. Alle verkoopsters zorgen ervoor dat ze de lijfspreuk van HEMA kennen.<sup>18</sup>

Maar voor veel medewerkers blijkt de bemoeizuchtige directeur al snel niet meer het grootste probleem. Aan de horizon doemt een