

## DE SLAG OM HEMA



**stefan vermeulen**

**de slag om**

**HEMA**

hoe een nationaal icoon werd uitgekleet

De eerste vier drukken van dit boek verschenen tussen november 2018 en januari 2019 onder de titel *HEMA. De onwaarschijnlijke ontsnapping van een nationaal icoon*, dat tot stand is gekomen met steun van het Fonds Bijzondere Journalistieke Projecten ([www.fondsbjp.nl](http://www.fondsbjp.nl)). In deze nieuwe, geactualiseerde editie is de bestaande tekst volledig herzien en zijn drie nieuwe hoofdstukken en een nieuwe proloog toegevoegd.

© 2018, 2020 Stefan Vermeulen

Omslagontwerp Robbie Smits

Foto auteur Sacha de Boer

Lithografie afbeeldingen BFC, Bert van der Horst, Amersfoort

Zetwerk Mat-Zet bv, Huizen

[www.uitgeverijprometheus.nl](http://www.uitgeverijprometheus.nl)

ISBN 978 90 446 4691 7

# Proloog

Marcel Boekhoorn ijsbeert woedend door de kamer. Hij kan het vervelende gevoel maar niet van zich afzetten, het besef dat nu al uren aan hem knaagt: *hij heeft verloren*. Tegen de buitenwereld zegt hij altijd dat hij daar best tegen kan. Dat hij een echte ondernemer is, en dat echte ondernemers soms ook falen. Het hoort erbij. Wie nooit de fout in gaat, neemt gewoon te weinig risico.

Maar deze nederlaag doet pijn, veel pijn. Hij haat het dat hij buitenspel is gezet bij een bedrijf dat hij anderhalf jaar eerder vol vertrouwen overnam. Hij haat het dat anderen nu met de eer gaan strijken. En één ding haat hij misschien nog wel het meest: dat hij verloren heeft voor de ogen van heel Nederland.

Het begon allemaal nog zo mooi. Bij zijn binnenkomst als nieuwe eigenaar van HEMA, in oktober 2018, werd hij door bijna iedereen gezien als de redder van het bedrijf. Eindelijk was de winkelketen verlost van de buitenlandse investeerders, die HEMA in de vijftien jaar ervoor meer kwaad dan goed hadden gedaan. ‘HEMA weer honderd procent Nederlands: dat is in mijn ogen het beste voor het bedrijf, het beste voor onze klanten en het beste voor onze 19.000 medewerkers,’ glunderde topman Tjeerd Jegen tijdens de persconferentie.

Nu heeft dezelfde Tjeerd Jegen een deal gesloten met een nieuwe club buitenlandse investeerders. HEMA’s schuldeisers. Met ingang van vandaag nemen zij binnen het bedrijf de macht over. Vanaf

deze maandagochtend, 15 juni 2020, is Marcel Boekhoorn de zegenschap over zijn HEMA kwijt. Zijn aandelen moet hij inleveren bij de schuldeisers, die zichzelf voor de gelegenheid omschrijven als de Ad Hoc Groep.

Hij kan er maar niet over uit dat het zover heeft kunnen komen. Hij heeft zelf ook met de schuldeisers onderhandeld, wekenlang zelfs, maar op geen enkel moment kwam er ook maar het begin van een overeenkomst in zicht. Boekhoorn bleek totaal andere bedoelingen te hebben dan de veelal Britse en Amerikaanse investeerders, die HEMA in totaal 600 miljoen euro hebben geleend. Boekhoorn hoopte samen op te kunnen trekken, hij wilde een gezamenlijk plan beraamen om de winkelketen weer financieel gezond te maken. De investeerders verdedigden simpelweg hun financiële eigenbelang. Het was een schaakspel en hij heeft zijn tegenstander onderschat, zoveel is nu wel duidelijk. Het lukt hem nauwelijks om zijn ergernis te verbergen. Aan de telefoon heeft hij zich eerder die ochtend al tegen een journalist laten ontvallen dat hij 'helemaal klaar is' met HEMA. 'Ik wil een bedrijf verder kunnen helpen. Met het soort financiële spelletjes dat er nu gespeeld wordt wil ik niets te maken hebben,' foeterde hij.

Nu kijkt Boekhoorn weer naar zijn telefoon, waarop al de hele ochtend een oneindige stroom berichten binnenkomt. Zijn oog valt op een appje van een kennis uit de communicatiewereld, die hem een hart onder de riem probeert te steken. Hij mag juist trots zijn op wat hij in anderhalf jaar tijd bij HEMA heeft bereikt, staat er. Dankzij hem staan de honderden filialen er weer goed bij, verdienen tientallen franchisenemers een goede boterham en is HEMA in Nederland nog altijd de werkgever van tienduizend mensen, die vaak zielsveel van het bedrijf houden. Juist tegenover die mensen moet hij nu van zich laten horen, vindt de adviseur. 'Schrijf een mooie brief naar al die 10.000 mensen, laat je hart spreken, dat maakt je sterk!'

Een open brief schrijven. Misschien moet hij dat maar doen.

In de vijfhonderd Nederlandse HEMA-filialen is het een vreemde maandagochtend. De toekomst is onzeker, en dat is bepaald niet voor het eerst. Ja, de investeerders die zich hebben verenigd in de Ad

Hoc Groep hebben het vanaf vandaag voor het zeggen. Maar wie zijn het? En wat willen ze precies met het bedrijf? Het is hun bedoeling om HEMA zo snel mogelijk weer door te verkopen aan een volgende eigenaar, dat is voor elke werknemer glashelder. Maar aan wie? En wanneer?

Het *nos Journaal* heeft Nederland er op zondagavond van verzekerd dat HEMA deze maandag niet failliet gaat: een groep schuldeisers mag het bedrijf dan overnemen, de winkels blijven gewoon open en er wordt niemand ontslagen. Maar in de loop van de ochtend blijkt dat klanten daar helemaal niet zo zeker van zijn, want het aantal cadeaukaarten dat mensen komen inleveren is veel groter dan gebruikelijk. *Better safe than sorry*. De hele ochtend lopen er klanten binnen met vragen: Hoe gaat het nu verder? Gaan de winkels echt niet failliet, zoals v&d in 2015? Hoe zit het nu precies met die schuldeisers die de boel hebben overgenomen?

De medewerkers hebben er niet echt antwoorden op. Ook voor hen is het nieuws, dat deze ochtend alle voorpagina's beheerst, nog vers. Woedend zoals Marcel Boekhoorn zijn ze niet, onder het personeel overheerst vooral gelatenheid. Ze hebben de afgelopen jaren al zoveel meegemaakt. Verschillende eigenaren, allemaal met hun eigen ambities en toekomstplannen. Directies werden vervangen, strategieën gewijzigd, reorganisaties en ontslagrondes doorgevoerd. De druk om te presteren was altijd hoog. Door de enorme schuldenlast die HEMA met zich meedroeg, een gevolg van de verschillende overnames, móesten de winkels jaar in, jaar uit topresultaten laten zien. De kosten moesten altijd verder omlaag, de targets omhoog. Je een dag ziek melden werd een heel gedoe, voor pauzes was bijna geen tijd meer.

De afgelopen maanden kwam daar ook nog eens de coronacrisis bij. Eerst bleven de winkels leeg, daarna moesten de medewerkers alle zeilen bijzetten om, toen de 'intelligente lockdown' weer werd versoepeld, zo veel mogelijk omzet te genereren. Het was allemaal stressvol genoeg. Natuurlijk is het vervelend dat er aan de top van het bedrijf nu weer van alles verandert. Maar het personeel kijkt de situatie voorlopig nog even aan. Ze zien het wel.

Op maandagavond heeft Marcel Boekhoorn zijn open brief klaar. Hij publiceert hem op de website van zijn investeringsmaatschappij, Ramphastos. Hij bewonderde HEMA al zijn leven lang, schrijft hij: ‘Hoe grondleggers Leo Meyer en Arthur Isaac aan het begin van de twintigste eeuw een concern uit de grond stampten dat bijna honderd jaar na dato nog niets aan actualiteit ingeboet heeft, heb ik altijd indrukwekkend gevonden.’ Hij ergerde zich aan de manier waarop vorige eigenaren met HEMA omgingen, aan de torenhoge schuld waarmee het bedrijf werd opgezadeld.

Hij noemt het zuur dat de schuldeisers het bedrijf van hem hebben afgepakt ‘op een moment dat HEMA door COVID-19 tijdelijk verzwakt was’, ook al hadden ze daar juridisch gesproken het recht toe. Boekhoorn is bang dat HEMA nu opnieuw ten prooi zal vallen aan een investeerder die alleen maar snel geld hoopt te verdienen, een partij zonder enige interesse in rookworsten, handdoeken of kinderyjama’s.

Om dat te voorkomen zint Boekhoorn op een comeback. Hij wil zijn HEMA terug. De Ad Hoc Groep zet HEMA meteen weer te koop, de hoogste bieder zal er over een aantal maanden met de prijs van door gaan. Boekhoorn gaat zeker een bod doen. Hij houdt nog steeds van het merk, al beseft hij ook hoe zuur de huidige situatie voor iedereen bij HEMA is. De bij miljoenen klanten geliefde HEMA, decennia lang de meest stabiele en winstgevende warenhuisketen van Nederland, een bedrijf dat volgens de eigen directie ‘nooit failliet kon gaan’ en goed voor alle medewerkers zorgde, is voor de zoveelste keer een speelbal van geraffineerde durfinvesteerders. Het lot van de keten die Arthur Isaac en Leo Meyer in 1926 oprichtten om iets te kunnen betekenen voor de gewone Nederlander, ligt opnieuw in handen van financiële partijen uit Londen en New York. De toekomst van Nederlands bekendste winkelicoon is op deze dag in juni 2020 onzekerder dan ooit. Het bedrijf heeft opnieuw een verlosser nodig, een investeerder die echt het beste met HEMA voorheeft. Anders kan het binnenkort zomaar einde verhaal zijn. Of Marcel Boekhoorn voor de tweede keer in korte tijd die verlosser kan zijn, is nog de vraag.

Maar er is ook een andere vraag, een die misschien nog wel belangrijker is: hoe heeft het met HEMA zo ver kunnen komen?



# 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