

De verrijzenis van Brantano

Dieter Penninckx (CEO FNG Group)

Dankzij hun vernieuwende blik bouwden drie ingenieurs met FNG een heus mode-imperium uit. Wat begon met de import van kinderkleding is in vijftien jaar uitgegroeid tot een beursgenoteerde modegroep met een omzet van bijna een half miljoen euro en ruim 3000 werknemers. In 2016 nam FNG het zieltogende Brantano over. Dankzij een eigentijds concept en een investering van 50 miljoen euro verrijst de schoenenketen uit zijn as.

Twee jaar geleden nam het Belgische modehuis FNG Group zijn intrek in een karaktervol kantoorgebouw op het Mechelse Raghenoopark. Voor de realisatie van de nieuwbouw ging ingenieur-architect Anja Maes, één van de drie oprichters, aankloppen bij haar vroegere leermeester Stéphane Beel. Grote open ruimtes, een neutraal kleurgebruik en een minimalistisch interieur kenmerken het opvallende gebouw dat enkele bedrijfswaarden van FNG weerspiegelt: no-nonsense, meerwaarde en out of the box.

Het nieuwe hoofdkwartier was een dringende noodzaak geworden want FNG kende de voorbije jaren een onwaarschijnlijke groeispurt. Het bedrijfje dat in 2003 werd opgericht door drie jonge burgerlijk ingenieurs is intussen uitge-

groeid tot een beursgenoteerde modeketen met een omzet van bijna een half miljoen euro en ruim 3000 medewerkers. Dankzij het zelf in de markt zetten van nieuwe concepten en een resem overnames heeft het bedrijf nu een tiental merken onder één dak zoals Fred & Ginger, CKS, Claudia Sträter, Miss Etam en Brantano.

Dieter Penninckx, mede-oprichter en de man van Anja Maes, blijft er ondanks het succesverhaal heel nuchter en bescheiden bij. Dat blijkt ook uit zijn kledij: geen duur maatpak met stropdas, maar een casual trui en broek. "De laatste keer dat ik een das heb gedragen, moet ter gelegenheid van de beursintroductie in 2008 geweest zijn. Dat was toen nodig om bij de banken binnen te mogen. Als je me ooit terug een das ziet dragen, dan zal dat een slecht signaal zijn want dat zal betekenen dat we vers geld nodig hebben", lacht hij.

Hoe halen drie ingenieurs het in hun hoofd om een modebedrijf te starten?

Dieter Penninckx: "We hadden alle drie een vaste job, maar we wilden onze

eigen zaak starten. Clicks waren begin de jaren 2000 niet meer zo hip en wij hadden de voorkeur voor een tastbaar product. Ik had al enkele jaren ervaring opgedaan met spin-offs en ik zag het op dat moment niet zitten om opnieuw van nul te beginnen. Daarom trokken we naar een overnamebemiddelaar die ons enkele dossiers voorstelde. Daar zat een transportfirma tussen, maar ook een producent van veiligheidsschoenen en een tegelbedrijf. Hij wou het eerst niet zeggen omdat het toch niets voor ons zou zijn, maar de makelaar had ook nog een importbedrijf van kinderkleding in portefeuille. Onze interesse was meteen gewekt en korte tijd nadien hebben we toegehaapt. (lacht)"

Hoe verliepen die beginjaren?

Dieter Penninckx: "We zaten tot over onze oren in de schulden en we hebben meermaals gedacht om ermee te kappen. Gelukkig waren we toen met drie, waardoor er altijd wel iemand was die het nog zag zitten om door te gaan. We begonnen met import van kinderkleding uit Polen, maar vooral de overstap naar een retailconcept met eigen winkels heeft het ons tijdelijk heel moeilijk gemaakt. Om winkels in te richten en een voorraad op te bouwen, heb je heel wat werkkapitaal nodig en dat hadden we zwaar onderschat."

Wat vind je de beste zet in die bijna vijftien jaar ondernemerschap?

Dieter Penninckx: "In de eerste plaats de keuze om in de retail te gaan. Iedereen had het ons afgeraden omdat we totaal geen kennis van mode hadden. Ik denk dat net onze andere blik op de modewereld een groot deel van ons succes verklaart. Ingenieurs hebben nu eenmaal een andere manier van aanpakken. Daarnaast was ook onze beursnote-

ring in 2008 een belangrijke mijlpaal in onze geschiedenis. Op een slimme manier hebben we toen heel veel media-aandacht gekregen. We trokken met bussen vol kinderen naar het beursgebouw en dat haalde ook in het buitenland de pers. Interessant was ook dat we dankzij de beursnotering aan geloofwaardigheid wonnen. Plots kwamen andere partijen spontaan op de proppen met overnamevoorstellen. Dat was onder andere het geval met CKS dat op dat moment veel groter was dan wijzelf."

Wat is er zo typisch aan jullie aanpak? Wat doen jullie anders?

Dieter Penninckx: "Mode is een heel lang en complex proces en de optimalisatie daarvan is nu eenmaal een kolfje naar de hand van ingenieurs. Je mag niet vergeten dat — van ontwerp tot de kleerkast — een kledingstuk al snel door 200 paar mensenhanden passeert. We zoeken de logica achter de processen en zoeken naar synergie."

Hoe voorspelbaar is de modesector?

Dieter Penninckx: "Al is mode geen exacte wetenschap, zeker in ons segment zijn de collecties min of meer voorspelbaar. Maar je moet het wel op de juiste, rationele manier aanpakken. Wij hebben bijvoorbeeld een keten overgenomen die 200 ontwerpen nodig had om er 100 in de winkel te krijgen. Slechts een minderheid daarvan was uiteindelijk succesvol, de rest raakte pas de deur uit tijdens de solden. Zoiets is natuurlijk dodelijk voor de rentabiliteit van een modebedrijf. Wij doen daarom aan reverse engineering. Het uitgangspunt van

“Net onze andere blik op de modewereld verklaart een groot deel van ons succes.”

onze nieuwe collectie is het klantgedrag. Al van in de begindagen registreren wij onze klanten en houden we nauwgezet bij wat ze kopen, wanneer ze kopen en waar ze kopen. Op basis daarvan briefen wij onze ontwerpers. En dat gebeurt heel gedetailleerd. Zo zeggen we bijvoorbeeld dat we vier jeansbroeken nodig hebben in een prijsvork van 69,95 tot 89,95 euro, er moet minstens één donkerblauwe tussen zitten en die mag niet de duurste zijn. Met deze informatie gaan onze ontwerpers aan de slag. Finaal levert deze manier van werken de beste resultaten op. Onze ebitda-marge zit nu op 12 procent en we willen die in de toekomst opkrikken tot 15 procent."

FNG rijgt de overnames aan elkaar. Naar welke criteria kijken jullie vooraleer jullie de stap zetten?

Dieter Penninckx: "We doen veel meer dan louter een merk kopen. Elke overname heeft ons telkens iets extra bijgebracht. Met Miss Etam kregen we er bijvoorbeeld een performant logistiek platform bij en het merk is ook een voorloper qua onlineverkoop. Intussen realiseert Miss Etam 27 procent van zijn omzet uit online."

Schoenenketen Brantano was al een tijdje aan het zieltogen. Waarom zagen jullie er wel nog brood in?

Dieter Penninckx: "Brantano was om meerdere redenen interessant voor ons. In de eerste plaats bedraagt de naamsbekendheid maar liefst 99 procent. Daarnaast

hebben we dankzij Brantano nu ook winkels in de periferie, vaak op zeer goede locaties. Kijk, het bedrijf was eind de jaren '90 blijven stilstaan door gebrek aan investeringen, maar wij hebben er meteen 50 miljoen euro ingepompt. Na doorlichting van het winkelpark hebben we ervoor gekozen om door te gaan met de 100 beste winkels, een 30-tal hebben we afgestoten. Op termijn hebben we zelfs de ambitie om nog tien nieuwe winkels te openen."

Hoe hebben jullie Brantano weer vlot gekregen?

Dieter Penninckx: "We zijn uitgegaan van de sterke punten zoals de naamsbekendheid en de goede locaties, maar we hebben ook gezorgd voor een nieuw concept met een eigen stijl. Zo is de collectie een stuk vrouwelijker geworden en verkopen we nu niet alleen schoenen. We hebben enkele extra corners toegevoegd met kledij, zodat de klanten een complete look kunnen kopen. Al na enkele weken konden we vaststellen dat we op het juiste spoor zaten. Driekwart van de winkels hebben intussen al een restyling gekregen en telkens zien we het gemiddelde kasticket met 20 tot 25 procent toenemen. Het onestopshop-concept waarbij moeders bij het kopen van schoenen voor de kinderen ook een modeartikel voor zichzelf meenemen, is hiervoor verantwoordelijk."

Met de lancering van twee nieuwe concepten zal Brantano op korte termijn een ruimere invulling qua aanbod en prijspositionering krijgen.

Dieter Penninckx: "Klopt. Brantano Klassik is de nieuwe naam voor de bestaande winkels en daar blijven we het mode-aanbod verder uitbouwen. Helemaal nieuw is Brantano Boutik. Dit concept legt de nadruk op modemerken in het midden- en

FNG in cijfers (2017)

- Omzet: 482,4 miljoen euro
- Ebitda: 45,4 miljoen euro
- Nettowinst: 7,3 miljoen euro
- Aantal medewerkers: 3.298 (eind 2017)

(Bron: jaarverslag)

bovensegment van de markt en we vullen het assortiment aan met hoogwaardige schoenen. Met Brantano Market willen we de consument het volledige aanbod presenteren, dus zowel het brede schoenenaanbod van Brantano Klassik als de kwalitatieve modemerken van Brantano Boutik."

U koestert ook Duitse plannen?

Dieter Penninckx: "We zijn al veel langer met enkele van onze merken actief in Duitsland. Zo zitten we met Claudia Sträter en CKS binnen bij enkele Duitse retailers en hebben we ook enkele shop-in-the-shops bij bijvoorbeeld Inno. We zijn nu aan het testen met eigen winkels. Zo bekijken we om meerdere merken binnen één formule te passen. Ook in Spanje proberen we voet aan de grond te krijgen. Het is zowat hetzelfde verhaal want we hebben daar een CKS-winkel geopend en daarnaast hebben we een 12-tal corners bij El Corte Inglés. We zijn dus nog maar aan het zaaien, verwacht dus zeker geen big bang. De focus ligt nog altijd voor 95 procent op de Benelux."

“De koek wordt niet groter, maar er zijn wel heel wat nieuwe kanalen bijgekomen.”

In de retailwereld is omnichannel het modewoord.

Dieter Penninckx: "Het is zelfs meer. Het is gewoon de realiteit geworden. De koek wordt niet groter, maar er zijn wel heel wat nieuwe kanalen bijgekomen en die mag je niet negeren. Zo zien we steeds vaker dat klanten online inspiratie en ideeën opdoen, maar uiteindelijk toch naar de winkel komen om te kopen. Als retailer moet je inspelen op het web-to-store-concept want dit is heel interessant omdat je geen retours hebt en omdat je de klant advies kunt geven voor passende kledij. Aan de andere kant heb je ook het store-to-web-verhaal. Bij Brantano hebben we een 3D-voetscansysteem om de perfecte schoenmaat te vinden. Blijkt jouw maat van je lievelingsschoenen niet meer aanwezig in de winkel, dan kan je via een scherm kijken of we die wel nog in een andere winkel hebben. Met een paar muisklikken kan je die schoenen reserveren en wij leveren die aan huis."

Hoe belangrijk is maatschappelijk verantwoord ondernemen voor FNG?

Dieter Penninckx: "We hebben een groene rand rond onze ziel. We mogen

zeggen dat we op dat vlak bij de koplopers behoren, al schreeuwen we dat niet van de daken. We hebben ervoor gekozen om alle producten via onze eigen kanalen te laten binnenkomen zodat we daar controle over hebben. We hebben een driejarenplan. Of ze het nu willen of niet, al onze leveranciers moeten mee. Het gaat bij ons veel verder dan louter kijken of er een stempel opstaat, want die is in Azië op zowat elke straathoek te koop."

Hoe is de taakverdeling tussen de drie oprichters?

Dieter Penninckx: "Mijn vrouw Anja is de Creative Director. Zij is het creatieve brein en is bijvoorbeeld verantwoordelijk voor het nieuwe concept van Brantano. Manu Bracke is de Operations Director. Van ons drie is hij het meest ingenieur gebleven. Alles wat overblijft, komt op mijn bureau terecht (lacht). Wekelijks houden we een vergadering met de oprichters waarin we de grote beslissingen nemen. We hebben gekozen voor een lichte bedrijfsstructuur waarbij we de 8 deelbedrijven aansturen als zelfstandige kmo's."

Eind vorig jaar hebben jullie via een private plaatsing 30 miljoen euro vers kapitaal opgehaald. Hoever willen jullie de eigen participatie laten verwateren? Wat als FNG zelf een overnameprooi wordt?

Dieter Penninckx: "Dankzij die kapitaaloperatie hebben we het nieuwe Brantano-concept versneld kunnen uitrollen. Over de toekomst doe ik liever geen uitspraken want ik heb geen glazen bol. We zitten met z'n drieën achter het stuur van een snelrijdende auto en momenteel verkiezen we om dit op eigen kracht te blijven doen."

Tekst: Dirk Van Thuyne | Foto: Jan Locus