

Achtergrond: Familie Kat moet Dekamarkt

behoeden voor fatale spagaat

Herman te Pas

Gepubliceerd: om 08:30 -3 augustus 2026



Foto: Distrifood

Dekamarkt boekte in het afgelopen jaar een nettoverlies van €29 miljoen. Het negatieve resultaat leidt binnen de branche allesbehalve tot verbazing. Al langer zingt het verhaal rond dat het niet goed gaat met de formule. Maar is dat ook werkelijk zo? Distrifood vroeg aan branche-experts, marktonderzoekers en oud-werknemers hun licht te laten schijnen over (de prestaties van) de supermarktketen en het toekomstperspectief van de formule. 'Dekamarkt moet de reflex loslaten om tegelijkertijd de goedkoopste fullservice supermarkt te willen zijn én de kwaliteitsleider. Dat is dezelfde fatale spagaat die Hoogvliet in de problemen brengt.'

Dekamarkt is bezig met de uitrol van de zogeheten DekaGroen-formule. Vóór de zomerstop van de ombouw werden winkels in Velsbroek en Krommenie omgeturnd naar dit concept en heropend. Nog tientallen winkels moeten volgen. Voor de start van de ombouw moeten we in feite heel wat jaren terug. In november 2020 werd in [Heemstede een 'groene' pilotwinkel geopend](#). Wat volgde was een proces met horten en stoten. 'De ombouw heeft tussendoor wel 3 jaar stilgelegen', onderstreept een oud-medewerker de lange duur van het groene traject.

Zo gooide de ontvlechting met Dirk binnen Detailresult zand in de ombouwmotor. En aan de top gebeurde het een en ander. Met als resultaat dat de familie Kat, meer

dan ooit, aan het roer zit van de supermarktketen. Winkels van Dekamarkt werden nog wel omgebouwd, alleen verschilden ze onderling op duidelijk zichtbare details. Eenheid was ver te zoeken. 'Na iedere verbouwing moest het bij de volgende winkel toch nét even anders van de familie', zo klinkt het uit de mond van bronnen met zicht op het proces.

Meer transacties en hogere gemiddelde besteding

Nu is er dus een soort van frisse herstart. Dekamarkt heeft, onder meer in Castricum, verschillende filialen omgebouwd naar de vernieuwde formule. Filialen die eenzelfde uitstraling hebben, eenheid dus. Volgens de familie Kat, zo staat in het recente persbericht over de jaarcijfers, een tot dusver succesvolle aanpak. In de nieuwe filialen is er volgens de leiding sprake van meer klanttransacties en een hogere gemiddelde besteding per klant. Sterker nog, de familie Kat hoopt en verwacht volgend jaar weer winstgevend te zijn met Dekamarkt.



LEES OOK

Dekamarkt boekt nettoverlies van €29 miljoen

Vastgoedpartijen en marktonderzoekers die Distrifood spreekt zijn minder hoopvol. 'Het gaat niet heel goed met Dekamarkt. De afgelopen twee jaar verliezen ze wat marktaandeel. De omzet blijft nog redelijk stabiel, met een lichte daling,

alleen ze houden de markt niet bij en verliezen daarom marktaandeel', zo wordt gezegd. 'De kinderen is jaren geleden gevraagd: gaan jullie ervoor? Ja, we gaan ervoor. Zij hebben zulke diepe zakken. Maar als er uiteindelijk alleen nog maar geld wordt verdiend met vastgoed, en niet meer met supermarkten, dan loopt het wel hard van je af. Dan krijg je wel een discussie', is wat DistriFood krijgt te horen.

'Dat verlies gaat eerst nog wel groeien'

Ook voormalig werknemers van Dekamarkt, die op anonieme basis spreken, hebben zo hun twijfels. 'Er zijn nog tientallen winkels die gemoderniseerd moeten worden. Misschien wel 80. Dat verlies gaat eerst nog wel groeien', zo wordt gezegd. 'Het beheren van vastgoed is wat anders dan het runnen van een supermarktketen. Daar zit de kennis bij de familie Kat niet.'



Beeld uit de vernieuwde winkel in Castricum. Foto: Dekamarkt

Sinds de afsplitsing met Dirk zit de familie Kat dus op allerlei sleutelposities. En dat heeft volgens betrokkenen effect (gehad) op de sfeer in het hoofdkantoor. 'Je ziet een leegloop. En dat niet alleen, het ziekteverzuim is gestegen en er heerst een angstcultuur. Mensen zijn bang voor leden van de familie Kat. Er zit geen warmte in die mensen.'

'Incapabele mensen heb je bij iedere supermarktketen'

Een sentiment dat niet door iedere voormalig werknemer wordt gedeeld. ‘Je ziet inderdaad veel verloop op het hoofdkantoor. Maar dat zijn vooral mensen die graag ‘Albert Heijntje’ willen spelen binnen Dekamarkt, die het beter denken te weten. En dat werkt niet bij de familie Kat. En het is toch niet heel raar dat er ook bij Dekamarkt incapabele mensen werken, die vervolgens snel weer vertrekken? Incapabele mensen heb je bij iedere supermarktketen. Er is ook veel loyaliteit naar de familie toe, vooral in de winkels. Daar werken mensen die al 25 jaar actief zijn voor Dekamarkt’, zegt een andere voormalig medewerker. Dat laatste kan Distrifood beamen. In de afgelopen jaren heeft deze titel meerdere supermarktmanagers gesproken die ‘weglopen’ met de familie Kat. Bijvoorbeeld omdat de familie ‘meteen op de stoep stond’ na een winkelbrand, om zo het winkelpersoneel te ondersteunen.

Geslotenheid is een teken van armoe

Desalniettemin lijkt communicatie een aandachtspunt. Retailexpert Erik Hemmes heeft daar zo zijn eigen ervaringen mee. ‘Als ik bij Dekamarkt iemand probeer te bereiken, krijg ik niemand te pakken. Ze voelen zich ook duidelijk niet comfortabel in een publieke omgeving. Die geslotenheid is een teken van armoe. Je straalt zo geen succes uit naar je mensen. Succes begint met mensen. Je moet mensen omarmen, moet een mensencultuur hebben.’



Bloemenpresentatie in Castricum. Foto: Distrifood

Hemmes ziet Dekamarkt ook als een formule die zich maar moeilijk weet te onderscheiden. ‘Het is nooit een formule geweest die er echt uit sprong. Retail is een samenstelling van factoren. Ik vraag me af of die samenstelling bij Dekamarkt bijzonder genoeg is. Bijzonder genoeg dat de klant het merkt. Zo is in de standaardwinkels het assortiment te beperkt. De nieuwe formule ziet er op zich goed uit, maar je assortiment moet wel afgestemd zijn op de verwachtingen die je wekt. En de prijsstelling is niet goed, ik schrik me rot van de prijzen bij Dekamarkt.’

Ook retailkenner Paul Moers is niet overtuigd. ‘Je moet tegenwoordig als relatief kleine formule echt onwaarschijnlijk onderscheidend zijn. Een goed voorbeeld is een aantal kleine ketens in Spanje die met superlokale producten klanten weten te trekken. Dekamarkt heeft niet dat écht onderscheidende. Vergelijk het met Dirk. Dirk is een vechtjas, met een lekker grote bek. Ook hun beleid rond het WK, om juist niet mee te liften met Oranje, vond ik ijzersterk. Dirk is wél een formule met een verhaal.’



LEES OOK

Marketingdirecteur vertrekt na jaar bij Dekamarkt

Retailprofessor Laurens Sloot ziet Dekamarkt als een van de weinige formules in de branche met een, zoals hij het noemt, middenprijsbeleid. ‘Jumbo heeft op een gegeven moment de oversteek gemaakt naar de kant van Albert Heijn en de andere

serviceformules. En aan die andere kant staan de discounters Dirk en Vomar. Dekamarkt zweeft nog in een middenpositie. In een markt die qua prijs juist verder is gepolariseerd. En dan heb je het automatisch moeilijk. Zeker tegen een Albert Heijn dat op het gebied van tech veel verder is, en tegelijk sterke promoties heeft. Aan de andere kant zijn Dirk en Vomar wel 4 tot 5 procent goedkoper op A-merken dan Dekamarkt. En misschien is de prijsafstand op huismerken nog wel groter.'

'Dekamarkt heeft unieke eigen rundvleespropositie'

Sloot ziet wel hoopgevende beslissingen. 'Ik vind 'goed voor elkaar' een prima slogan. Die haakt aan op het lokale aspect, niet op prijs. De nieuwste winkels, zoals in Castricum, zijn mooi van binnen. Dekamarkt heeft daarnaast een unieke eigen rundvleespropositie. En ze kunnen in iedere plaats leunen op een marketing die lokaal is gericht. Al moet ik daarbij zeggen dat ondernemers van Albert Heijn en Jumbo op dat punt niet achterblijven.'

Reactie Dekamarkt: 'Focus aanbrengen lastig binnen Detailresult'

Dekamarkt zegt in een reactie op dit verhaal dat er momenteel grote stappen worden gemaakt. 'Wij zijn van mening dat het artikel nogal focust op het verleden en niet op de nieuwe wind die er waait en ons vertrouwen in de toekomst. Sinds de familie Kat weer meer aan het roer staat, hebben we de positionering aangescherpt en maken we grote stappen. Het is niet logisch om in te zoomen op het nettoverlies van €29 miljoen, omdat dit is veroorzaakt door afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen, oorzaken uit het verleden. We draaien een omzet van meer dan €800 miljoen. Daarnaast zijn er wekelijks ruim 1 miljoen klanttransacties, dus klanten die bij ons hun boodschappen doen. Een bewijs dat we een mooie plek hebben in het zeer competitieve landschap.'

'In onze business update beschrijven we dat we goede voortgang boeken met de ombouw, en het aanbrengen van de scherpte en focus, iets wat lastig is geweest binnen Detailresult. De frisse herstart die jullie beschrijven werpt inmiddels zijn vruchten af. De nieuwe filialen zien meer klanttransacties en een hogere gemiddelde besteding per klant. Het is duidelijk dat er nog veel moet gebeuren, maar wij hebben alle vertrouwen in onze toekomst.'

Retailstrateeg Albert Top is van mening dat Dekamarkt altijd de ingrediënten heeft gehad voor een onderscheidend verhaal. 'Eigen landerijen, eigen koeien, eigen

slagerij en voorheen een eigen bakkerij. Dat is in de Nederlandse supermarktwereld uniek. Maar een onderscheidend vermogen dat je niet consequent doorvertaalt naar de winkelervaring, het assortiment en de communicatie, bestaat feitelijk niet in de beleving van de klant.'

'Fatale spagaat brengt ook Hoogvliet in problemen'

Wat moet Dekamarkt volgens Top loslaten? 'De reflex om tegelijkertijd de goedkoopste fullservice supermarkt te willen zijn én de kwaliteitsleider. Dat is dezelfde fatale spagaat die Hoogvliet in de problemen brengt. Bij de heropening van het Dekamarkt-filiaal in Castricum werd letterlijk gecommuniceerd: "de goedkoopste full-service supermarkt met sterke promoties." Die claim verdraagt zich niet met een positionering op eigen kwaliteitsproducten. Prijs als primaire belofte doodt het premiumverhaal voordat het begint.'



Beeld van de nieuwe horeca in de Dekamarkt in Vaassen. Foto: Distrifood

Dekamarkt is nu dus bezig met de uitrol van Groen. Hoe kijkt Top naar de nieuwe formule? 'De vraag of het huidige format raak schiet, is te vroeg om te beantwoorden. De nieuwe winkelformule laat op papier de goede intenties zien: logische routing, rustiger kleur- en materiaalgebruik, meer aandacht voor afwerking. Dat zijn de juiste signalen. Maar de formulestrategie is pas effectief als die eigen producten het hart van die winkel zijn. Niet als een afdeling, maar als de

reden waarom je bij Dekamarkt bent en niet bij Jumbo. Dat zie ik in de uitrol nog onvoldoende terug. De formule is mooier geworden, alleen de merkidentiteit is nog niet helder genoeg geclaimd.'

De retailstrateeg is met name te spreken over, zoals hij het zegt, de keuze voor rust. 'Minder visuele ruis, betere routing, meer focus op versafdelingen. Dat past bij een formule die wil zeggen dat kwaliteit centraal staat. In supermarktretail is de versafdeling het eerste moment van de waarheid. Klanten beoordelen een supermarkt ten eerste op groente en fruit, brood en vlees. Als Dekamarkt daar consequent de eigen productielijnen laat spreken, met herkomstverhalen, zichtbare ambacht en directe boerderijverbinding, dan heeft het iets wat Albert Heijn en Jumbo nu niet hebben.'

'World of Food was nooit een echte world of food'

Dan heeft Dekamarkt ook nog de formule World of Food. Ooit met veel bombarie begonnen in Beverwijk, daarna uitgerold naar een beperkt aantal locaties, en als het ware doodgebloed rond 2019. Hemmes: 'In de kern was World of Food al niet echt een world of food. Het concept had te weinig assortiment om die titel waar te maken. Als je je zó profileert, moet je assortiment op zijn minst gelijkwaardig zijn aan dat van Albert Heijn.'



Een vestiging van World of Food. Foto: Distrifood

Albert Top: 'World of Food is het meest illustratieve voorbeeld van wat er misgaat als een goed idee niet de strategische betrokkenheid krijgt die het verdient. De positionering, een belevingsgerichte versformule met internationale inspiratie boven het reguliere supermarktaanbod, was op het moment van lancering relevanter dan ooit. Maar na 2019 kwamen er geen nieuwe vestigingen bij. De naam verdween langzaam uit de communicatie en het concept stagneerde zonder aansprekende doorontwikkeling.'



LEES OOK

 Distrifood Podcast: Dekamarkt, erop of eronder

'Dit is een klassiek patroon in retailstrategie. Een *bold concept* lanceren, de eerste reacties positief ontvangen, maar niet de operationele en financiële consequenties accepteren die nodig zijn om het door te ontwikkelen naar schaal. World of Food had de kiemen van een echte rol van betekenis. Een culinaire ontdekkingsplek die aansluit bij de eetcultuurverandering in Nederland. Maar een concept dat niet actief wordt gevoed, verwelkt. Daarmee kun je jezelf afvragen of World of Food de toekomst van de hele formule had moeten zijn, en of het niet te laat is om dat alsnog te zijn.'

Familie Kat heeft troef in handen met vastgoed

Dan de toekomst van Dekamarkt. De familie Kat is zeer vermogend, heeft een dikke vastgoedportefeuille, en is verknocht aan Dekamarkt. Maar betekent dat ook dat Dekamarkt in handen blijft van de familie Kat? Hemmes: 'De familie Kat zit goed in de vastgoed. Los van Plus is dat bij Superunieleden sowieso het geval. Ze barsten van het geld. De vraag is alleen: Hoe ga je daarmee om? Formules als Vomar en Dekamarkt worden nu geleid door jonge mensen. Ik schat in dat de familie Kat Dekamarkt bij zichzelf houdt. Of de kosten voor automatisering en distributiecentra moeten zó hoog worden, dat het te veel tijd en geld kost om aan te haken. Maar ze hebben een troef in handen. Ze hebben altijd het onroerend goed achter de hand en hoeven daarmee aan niemand verantwoording af te leggen.'



Een pui van een verouderde Dekamarkt. De formule moet nog veel winkels ombouwen. Foto: Distrifood

Een ex-medewerker is van mening dat de sterke positie in vastgoed ook een positief effect heeft op de formule Dekamarkt. 'Supermarktvastgoed, daar hebben ze echt verstand van. De familie zit ook in een positie dat ze goed kúnnen zijn. Ze hebben het vastgoed, het vermogen én zijn goed in onderhandelen. Daar heeft de supermarktformule Dekamarkt op zijn beurt ook weer profijt van.'

'Kan en wil Dekamarkt dat ook?'

Moers heeft zijn twijfels. 'De grote jongens hebben bij elkaar zeker 80 procent van de markt in handen. Je moet als formule kunnen investeren in IT, robotisering, mensen en inkoopmacht. Kan en wil Dekamarkt dat ook? Vastgoed kan je enorme winsten brengen, maar blijft dat ook zo? Die markt is aan het afkoelen. En als je businessmodel niet goed is, is je formule, ondanks al dat vastgoed, niet houdbaar. Ik denk overigens dat ook Vomar en Hoogvliet gedoemd zijn om te sluiten.'



LEES OOK

Opinie: Hoe ziet de toekomst van Dekamarkt eruit?

Laurens Sloot heeft vertrouwen in een zelfstandige toekomst onder de vlag van de familie. 'Kijk naar Vomar, die formule was voor het tijdperk Aart van Haren afgeschreven. Aart heeft van Vomar weer een efficiënte voordeelmachine gemaakt. De familie Zwanenburg heeft €50 miljoen geïnvesteerd om het winkelbestand te verbeteren. Ik hoop dat de familie Kat met Dekamarkt ook zo goed doorpakt. En dat binnen twee tot drie jaar alle winkels zijn omgebouwd. Ze hebben financieel in ieder geval voldoende ruimte om vooruit te denken. In Castricum hebben ze duidelijk iets goeds neergezet. En vergeet niet, alleen bij een goed format heeft investeren ook pas echt zin.'

Scenario overname Dekamarkt niet heel waarschijnlijk

Een overname door een andere partij ziet Sloot niet snel gebeuren. ‘Een overname kan natuurlijk altijd, maar ik vind dat scenario niet heel waarschijnlijk. De familie heeft een goede vastgoedtak. Vergeet niet de contacten die ze als sterke vastgoedpartij hebben met gemeenten. Die zitten te springen om supermarkten, dus ook een Dekamarkt, om zo winkelcentra te verbeteren.’



LEES OOK

Analyse: Familie Kat moet iets met lappendeken Dekamarkt

Albert Top vindt de eigenaarsvraag minder relevant. ‘De vastgoedportefeuille en het familievermogen zijn reëel, maar vermogen maakt uitstel van strategische keuzes mogelijk. Het is geen substituuat voor een werkende formulestrategie. De eigendomsvraag is echter niet het kernprobleem. Dat is de merk-identiteitsvraag. Een verkoop of fusie lost niets op als de nieuwe eigenaar dezelfde strategische dubbelzinnigheid overneemt. En zelfstandigheid is volkomen houdbaar als Dekamarkt wél de strategische scherpste aanbrengt die de formule al te lang mist.’

Sieme Kat is aangetreden als ceo. Ook Maarten, Dirk en Silke Kat zitten aan het stuur. Dat is volgens Top een signaal dat de familie de urgentie voelt. ‘De vraag is of die urgentie leidt tot de moeilijkste keuze in formulestrategie: stoppen met zijn wat je altijd was, om te worden wat je altijd had kunnen zijn. Dekamarkt heeft de assets voor een echte kwaliteitssupermarkt met eigen productidentiteit. De vraag is of de

organisatie en de eigenaren bereid zijn de prijs te betalen die die keuze vraagt. In focus, in investeringen en in het loslaten van wat hen tot nu toe heeft gedefinieerd.'