

aantrekkelijk zijn op de kapitaalmarkt en als werkgever dan denk ik dat we richting die 5 miljard euro zullen moeten gaan."

4 **Waarom kiest u voor Frankrijk, een land dat toch geldt als zieke broeder van Europa?**

"We willen vooral groeien in landen die op lange termijn stabiele vooruitzichten hebben. Frankrijk past daar goed in. Op de korte termijn zal het land hervormingen moeten doorvoeren, maar op lange termijn is het een prima economie om in te investeren. We hebben ook een heel grondige analyse gemaakt van de lokale situatie van deze winkelcentra. We betreden een andere sector in Frankrijk en dan onderzoek je de zaken extra intensief om zeker te weten dat je goed zit."

5 **In een van de centra is maar 80 procent van de winkels verhuurd. Dat is veel minder dan de bezetting in de centra die Wereldhave al heeft. Waarom is dit toch een aantrekkelijke investering?**

"Er staan vaak winkelcentra te koop met weinig opwaarts potentieel. Maar dit winkelcentrum in de Parijse voorstad Argenteuil heeft die potentie wel. Het is een wat armer gedeelte van de regio en daar moet het winkelaanbod op worden afgestemd. Daar moet je niet voor Zara en H&M gaan, maar voor Hema en New Yorker. Als we één of twee trekkers kunnen binnenhalen waar het lagere inkomenssegment op afkomt, dan komt de boel vanzelf op gang."

6 **Het team dat het in Frankrijk moet gaan doen, is er nog niet. Heeft het project in Frankrijk daardoor een aanloopperiode?**

"Onze insteek is om in 2015 de kas-

'IK BEN AANGENOMEN OM HET BEDRIJF EEN STAP VERDER TE BRENGEN. DAARVOOR MOETEN WE SOMS HEEL PIJNLIJKE BESLISSINGEN NEMEN'

stroom uit deze centra stabiel te houden. De komende jaren loopt maar een klein deel van de huurcontracten af. Dat geeft ons de tijd om een nieuwe retailorganisatie op te bouwen. Daar zijn we nu mee bezig, maar we hebben nog geen mensen aangenomen. Ik denk dat het team er medio volgend jaar zal staan. We denken dat we de bezettingsgraden van de centra in 2016 en 2017 kunnen laten stijgen."

7 **Wat voor mensen zoekt u?**

"Wij hebben liever mensen met een retailachtergrond dan met een vastgoedachtergrond, liever mensen met drive en ambitie dan mensen die alles al gezien hebben en liever mensen die graag internationaal samenwerken dan die niemand anders toelaten. Daar gaan we op selecteren."

8 **De beste vastgoedman is, net als uzelf, een retailman?**

"Ik zie steeds meer mensen met een retailachtergrond in het vastgoed.

Christophe Cuvillier (topman; red) van Unibail-Rodamco komt bijvoorbeeld uit de retail. Ik kom van Albert Heijn en ben commissaris bij Dirk van den Broek. Toen ik net was begonnen in het vastgoed kwam ik tot de conclusie dat een winkelcentrum gewoon een grote supermarkt is. Alle onderdelen moeten bij elkaar passen, er moet een goede mix van producten zijn en een bepaalde sfeer hangen. Vanuit die optiek benader je vastgoed heel anders dan als je denkt 'we hebben een paar stenen en verhuren units.'"

9 **U doet voor deze overname een beroep op beleggers. Het aantal aandelen neemt met bijna tweederde toe.**

Moeten aandeelhouders erop rekenen dat ze nog een keer om extra geld wordt gevraagd als het bedrijf verder groeit?

"Voordat we weer een grote stap gaan doen, moeten we eerst bewijzen dat we in Frankrijk kunnen groeien. Wij moeten een heel solide bedrijf zijn dat verantwoordelijk met het geld van de aandeelhouders omgaat. We gaan niet in een keer van 2 naar 3 miljard euro eigen vermogen. Volgend jaar doet zich misschien de kans voor om een winkelcentrum in Nederland of België te kopen, en dan zouden we dat kunnen financieren met een onderhandse plaatsing van aandelen. Stel dat Frankrijk heel goed gaat en we kiezen ervoor om wel naar een nieuw land te gaan, dan sluiten we niet uit dat we weer een claimemissie doen."

10 **Vorig jaar probeerde u een pakket converteerbare obligaties uit te geven. Dat mislukte toen. Dit voorjaar lukte het wel. Wat ging er mis en wat heeft u hiervan geleerd?**

"Ik denk dat de belangrijkste factor