

## Rondetafelgesprek met hoteliers

## 'Overheid, banken en crisis gooien zand in het raderwerk'

De crisis lijkt de hotellerie onevenredig hard te raken. Hoe dient de sector om te gaan met de uitdagingen van de moderne tijd? Vier ondernemers in de hotelwereld delen hun zorgen en oplossingen.

Tekst: Joost Scholten

Foto's: Joost van Manen



Op uitnodiging van Marjon Prummel, hoofdredacteur van Horeca Entree en Joris Prinsen, woordvoerder van Koninklijke Horeca Nederland (KHN), bespreken vier kopstukken uit verschillende segmenten van de horeca de huidige stand van zaken in de branche. Ditmaal is ook Hans van der Kooij aangeschoven als gastheer en eminent toeschouwer. Hij is al bijna twaalf jaar bij KHN verantwoordelijk voor aangesloten hotels en sinds kort ook voor de aangesloten restaurants. De drie hosts spreken vier topstukken uit de hotellerie. De achtergrond van het Regardz Event Center met uitzicht op de atletiekbaan van het Olympisch Stadion garandeert een inspirerende omgeving voor een gesprek over een sector met zorgen. "We houden rekening met de huidige magere cijfers tot en met 2010."

### Pieken en dalen

Een gesprek over de horeca is niet mogelijk zonder de crisis te noemen. Vooral in de hotellerie is de laagconjunctuur pijnlijk goed te voelen. Roeberson: "De cijfers van 2009 zijn extreem. Heel slecht. Amsterdam in het luxe

segment een stijging, maar wel tegen een lagere prijs. In de Randstad zijn de pieken hoger, maar de dalen ook dieper. Het noorden en oosten van het land krijgen nu pas te maken met teruglopende boekingen. Daar zijn hotels minder kwetsbaar, maar ook daar merken we dat de toeristen niet meer het volle pond willen betalen voor een overnachting. De prijzen van de kamers staan vaker ter discussie." Spuijbroek herkent dat probleem. "Het management van bands belt me op en vertelt me dat ze tegen dezelfde prijs kamers kunnen boeken in een 4 of 5 sterrenhotel. Dat is lastig. Ook internet speelt een grote rol in de druk op het prijsniveau. Er wordt met de transparantie van boekingen gespeeld. Sommige gasten annuleren hun kamer die ik dan als last minute weer aanbied. Die boeken ze dan gewoon terug. Dat kan omdat gasten weten dat de kamers in deze tijd er waarschijnlijk nog zijn."

### Stevige knieën

Ondanks de druk en de transparantie, raden de hoteliers prijsdumping af. Naber: "Wij vertegenwoordigen bij Karel V het topsegment. Ook in prijs.

Maar daar moeten we niet mee naar beneden gaan. Als een reservering om die reden niet doorgaat kun je beter met een warme hand afscheid nemen en de wens uitspreken elkaar in de toekomst weer te mogen begroeten. Als je met de prijs gaat stunten, voelt de gast zich bekocht, want dan heb ik hem blijkbaar vroeger teveel gerekend. En als het straks weer aantrekt, zitten we nog met te goedkope kamers. Die kunnen we niet ineens weer duurder maken. Alleen als je in acute liquide problemen komt, breekt nood wet." Roeberson valt hem bij: "We houden tot eind 2010 rekening met magere cijfers. Maar horeca is cyclisch, want de economie is cyclisch. Het trekt over een tijd weer aan en als ik nu dump, zit ik dan met kamers die een onrealistische prijs hebben. Het kost vier tot vijf jaar om die weer langzaam terug op prijsniveau te brengen. Door dumping ettert een crisis veel langer door, terwijl ons imago beschadigd raakt omdat mensen zich bekocht voelen."

### Straf van de overheid

De hotellerie verkeert in financieel zwaar weer. Waar de overheid banken



**Toon Naber** is Algemeen Directeur van Grand Hotel Karel V in Utrecht. Het restaurant van zijn bedrijf schreef geschiedenis door de Domstad eindelijk van een sterrenkeuken te voorzien. Het 5-sterren hotel verwelkomt zowel zakelijke gasten als toeristen uit binnen- en buitenland.



**Chris Lindeboom** is directeur van Chagall Hotels & Restaurants en opereert in de regio Den Haag. Zijn doelgroep bestaat voornamelijk uit ministeries, multinationals en zakelijke bezoekers. De hotels die onder zijn verantwoordelijkheid vallen variëren van groot tot klein.



**Hans Spuijbroek** vertegenwoordigt de Rock 'n Roll aan de Ronde tafel. Zijn Amsterdamse Backstage Hotel heeft overeenkomsten met belangrijke poppodia in de stad en heeft daardoor, naast veel toeristen, regelmatig wereldberoemde bands en artiesten uit de muziekwereld te gast.



**Albert Roebersen** werkt als Director Corporate Operations bij de hotelketen Accor. Zijn werkveld omspannt de hele aardbol. De wereldmarkt is zijn werkveld en zijn visie is internationaal en intercultureel.

en andere bedrijven de helpende hand toesteeekt, krijgt de horeca een trap na. "Tijdens een crisis is de overheid een onbetrouwbare partner", beaamt Lindeboom. "Net nu we met behoorlijk tegenvallende cijfers te maken hebben, besluit de brandweer in Den Haag extra streng te komen controleren op nieuwe voorschriften. Dat betekent dat sommige bedrijven voor een paar duizend euro aan nieuwe investeringen moeten doen, terwijl de kassa al bijna leeg is. De overheid denkt niet alleen niet met ons mee, ze zitten ons regelmatig dwars!" Ook via andere maatregelen maakt de overheid zich niet populair. Roebersen: "We hebben te maken met een zakelijke en toeristische markt die onder druk staat. Vanaf juli 2008 zette de daling al hard in. De crisis zorgde op zichzelf al voor genoeg hoofdbreken en dan voert de regering ook nog eens de nieuwe vliegtaks in. Daardoor werd het voor low budget carriers ook nog eens onaantrekkelijk om Amsterdam aan te doen. Midden in een crisis is dat een extra straf van de overheid." Spuijbroek kan erover meepraten. "De vliegtaks was een drama. De oorzaak is een schrij-

nend gebrek aan visie bij de overheid, de gevolgen zijn imagoschade voor Nederland en Amsterdam, teruglopende bezoekerscijfers voor horeca, musea en attracties en vliegmaatschappijen die Schiphol helemaal mijden. De regering heeft geen kijk op de toeristische industrie. We kunnen in de branche nog zo hard werken aan hospitality voor de gasten, als de regering ervoor zorgt dat ze geen zin hebben om het land in te komen staan we machteloos."

### Banken en bewegingsruimte

De overheid verstopt de aanvoer van gasten en dwingt tot investeren en intussen draaien de banken de geldkraan dicht. Een dodelijke combinatie. "De banken zijn in een kramp geschoten", vindt Naber. "Zelfs bescheiden leningen krijg je niet meer. Daar ben ik van geschrokken. Het beperkt onze bewegingsruimte enorm en daar ben ik verantwoordigd over. Die rekening krijgen de banken in betere tijden nog wel eens gepresenteerd. De regiomanager van de bank waar ik al jaren zaken mee doe, zit hier met het schaamrood op de kaken als hij mij geen krediet mag

verstrekken van het hoofdkantoor. Dat is frustrerend omdat hun wanbeleid ons goed ondernemerschap in de weg zit. De banken hebben boter op hun hoofd bij veel faillissementen in de horeca." Roebersen valt hem bij: "Er is op dit moment maar één afdeling de baas bij de bank en dat is risk management. De rest heeft niets te vertellen." Spuijbroek vindt het wrang dat de banken het hem onmogelijk maken om zijn vak goed uit te oefenen. "In onze branche draait alles om hospitality en het bouwen aan een goede relatie met onze gasten, maar de banken investeren daar helemaal niet in. Het probleem is dat ze het ons daarmee moeilijk maken om onze gasten te kunnen geven wat ze willen en ons te onderscheiden. Anticyclisch investeren in voorzieningen en verbouwingen is daardoor moeilijk."

### Minder handjes

Waar misschien nog wel winst te behalen is, zijn bezuinigingen. Hoe pakken de hoteliers dit aan? Lindeboom: "Je legt de hele organisatie weer langs de meetlat. Waar zit nog rek in? Wat kan efficiënter? Wat me opvalt, is het begrip

onder het personeel. De bereidheid van het grootste deel om offers te brengen is daar een belangrijk teken van. Goed en ruimhartig personeelsbeleid in de vette jaren, betaalt nu uit in de bereidwilligheid van mensen om flexibeler te werken. Zowel in taak als in tijd.” Naber: “Onze omzet is ‘handjes-gecorreleerd’. Minder omzet betekent heel eenvoudig: minder handjes. Daarom kijk ik allereerst naar minimalisering van het aantal fte’s. Het is rotwerk om de contracten van goede medewerkers niet te verlengen, maar het is onontkoombaar om het bedrijf gezond te houden. Het zijn menselijke drama’s en het is ook voor de bedrijfsvoering heel frustrerend. Want nu moeten we helaas krachten wegbezuinigen en straks is het weer een probleem om goede mensen te krijgen.”

### Gezonde tegenslag

Die goede mensen bieden zich in deze krappere tijden wel aan. Ook voor de vacatures die voorheen moeilijk te vervullen waren. Het personeelsbeleid lijkt het enige vlak waarop de crisis een positief effect heeft. Het aantal vacatures gaat omlaag, het aanbod stijgt. “Ze zijn er weer!”, wrijft Naber zich in zijn handen. “Er komen weer open sollicitaties binnen en oud-collega’s komen weer eens praten. Dat is een voordeel. Hoewel goede koks onvindbaar blijven.” Spuijbroek denkt dat het gebrek aan werk voor een verandering in de mentaliteit van de jongere werknemers zal zorgen. “Die generatie krijgt nu voor het eerst een tegenslag. Dat is wel gezond. Ze zitten nu thuis en willen aan de slag. Tegen normale voorwaarden. Een paar jaar geleden wilden ze niet meer dan zes uur per dag werken, ruime vakantiedagen, een mobiel van de zaak, noem maar op. Het liep de spuigaten uit. Voor de mentaliteit van die generatie is misschien wel eens goed dat het tegenzit en ze moeten vragen in plaats van dat ze kunnen eisen.”

### Energiezuinig

Een ander positief effect van de laagconjunctuur is dat energiezuinige apparatuur en voorzieningen volop in de belangstelling staan. Spuijbroek installeerde een hr-ketel en bewegingssensoren voor het licht. “Dat scheelt direct veel geld. Maar ik denk dat het de toekomst toch wel heeft. Crisis of geen

crisis.” Voor Lindeboom is het geen optie om niet te investeren in een groen hotel. “De overheden zijn verplicht om zaken te doen met bedrijven die daar werk van maken. Dat is natuurlijk een belangrijke markt voor ons in Den Haag. Maar ook grote bedrijven als Shell eisen van hotels dat ze bijdragen aan hun imago en ervoor zorgen dat we op een energievriendelijke manier onderdak kunnen bieden. De vraag van de markt is dwingend. Maar: het zijn klanten als overheid en bedrijfsleven die erom vragen. Niet de ‘gewone’ gasten, dat is een duidelijk onderscheid.” Naber herkent zijn observatie. “Een gast die een keer een weekendje weg gaat permitteert zich een luxe. Dat staat haaks op duurzaamheid. Het is net als mensen die het milieu een warm hart toedragen, spaarlampen kopen en hun afval netjes scheiden, maar intussen wel lekker naar Thailand vliegen met vakantie. Die gasten komen om zorgeloos te genieten.”

### Chaos

Accor worstelt vanwege haar grensoverschrijdende business met het maatschappelijke vraagstuk. Vooral vanwege het gebrek aan duidelijkheid en eenduidigheid. “Het is een chaos met alle keurmerken”, vertelt Roebersen. “We willen het graag goed doen, maar het probleem voor een grote keten als Accor is dat we wereldwijd opereren. Dat betekent veel maatschappelijke discussies, van kinderarbeid in Azië tot sustainability hier in Nederland. We willen graag aan eisen voldoen van een keurmerk, maar het probleem is dat er geen goede internationale standaard bestaat. Ieder land verzint weer een eigen standaard. Daardoor hebben we geen goede houvast voor een centraal beleid.” Lindeboom vindt dat de overheid bovendien niet door moet slaan in het verplichten van keurmerken. “Je moet niets opdringen. We moeten het zelf goed willen doen. Als ondernemer, maar ook als mens. Maatschappelijk ondernemen is niet iets dat wij de gasten op willen leggen of wat de gasten ons op moeten leggen. Je moet het als ondernemer zelf willen.” Integer en visionair ondernemerschap, verwoordt Lindeboom de mening van de vier managers. “Dan komt het op lange termijn vanzelf weer goed.”

> **HorecaEntree** <



Frans Hazen

### Reactie van KHN

Voorzitter van de sector Hotels Frans Hazen: “Ik herken de visie van de hoteliers in alle opzichten, de genoemde signalen zijn in het bestuur van de sector veelgenoemde onderwerpen. De economische situatie houdt ons erg bezig en de hoteliers houden rekening met een heel ander economisch landschap na deze crisis. De gasten zien dat er met prijzen gestunt wordt op dit moment. Na de crisis zullen de prijzen weer ‘marktconform’ worden voor iedereen en daar zal de gast nog hogere wensen hebben, die de hoteliers invullen. Ook na de crisis zal er dus extra inzet van de hoteliers verwacht worden. Laten we dus heel voorzichtig zijn met het extreem verlagen van prijzen, dat leidt tot steeds meer deflatie van de eerlijke prijs en ons imago.” “Ook Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen kan bijdragen aan kostenbesparing, terwijl het vaak als een extra inzet en kosten wordt gezien. Waarom in de house-keeping of andere ‘back office werkzaamheden’ besparen als je ook mensen met een handicap hier invulling aan kan laten geven. Mijn persoonlijke ervaringen zijn erg goed. Deze groep mensen geven zich voor 150 procent en kan je aan je bedrijf binden voor de rest van hun leven.” “Het duurzaam investeren is op het moment een trend, maar de ‘groene meetlat’ is van alle tijden. Ook hoge investeringen betalen zich terug. En vanwege de trend, is het ook nog een meerwaarde waarmee ondernemers bij de gasten sympathie kunnen wekken. Na de crisis zal dit thema een prominente plaats in de uitingen van veel hotels innemen. En investeer ook in leerlingen en stagiaires, laat hen normale uren werken en je bent als ondernemer verzekerd van gepassioneerde vakmensen die ambassadeur zijn voor de hele branche.”