



'Goede hotelmanagers zijn managers die veel op de werkvloer zijn, hun hotel een gezicht geven'

Chris Luken

Man van de snelle groei

Chris Luken, de man die in 1994 De Hotelbon bedacht en succesvol op de markt bracht, voegde daar de laatste tien jaar nog eens 31 Fletcher hotels aan toe. Allemaal overgenomen, maar in Huizen verrijst de eerste nieuwbouw. Zijn HMG wil snel blijven groeien, ondanks het recente afketsen van een grote sale- en leaseback-deal. "Het voelde niet goed en dan is het niet goed."

Tekst: Michael van Os - Foto: Ron Offermans

In zijn moderne hoofdkantoor te Vianen pal langs de A2 hangt een opvallend schilderij aan de muur, een hondje, op een troon gezeten. Dat is nu Fletcher. Hij leeft nog steeds, maar woont nu bij mijn moeder, zegt Chris Luken (42). Zijn naam dankt Fletcher weer aan Jessica Fletcher uit de tv-serie 'Murder she wrote'. Op zijn bureau prijkt een foto van twee kinderen, niet de zijne. 'Een neefje en een nichtje, oom zijn kan ook fijn zijn', zegt Luken, zoon van een bakker, die hij sinds hij vier was nooit meer heeft gezien. "Mijn moeder stapte op met ons drieën, zij was vrouw nummer twee en ik kind nummer zes, de kinderen zijn toen eerlijk verdeeld," zegt hij grijnzend.

Lukens eerste confrontatie met de horeca was als kelner bij de Van der Valk-vestiging in Gilze-Rijen. "Opleiding? Niks, de Mavo duurde mij al te lang." Na op zijn 17e met werken begonnen te zijn combineerde hij die job met wat hij 'leuren langs de deuren' noemt; Luken verkocht van breiboeken en leesmappen tot aardappelschilmesjes. "Die winters waren toen nog strenger dan nu en bij Van der Valk was ik dan van de straat en kreeg ik te eten en te drinken." Als hij het over zijn (gebrek) aan horeca-opleiding heeft, voegt Luken, een humorvolle salesman ten top, lang, vlot pratend, met licht Brabants accent, er bijna trots aan toe, dat zijn directie ook geen horeca-opleiding heeft, noch uit een horecageslacht komt. Met een bijna bulderende lach: "En dat vinden we een pré hier."

Big Brother

In zijn kantoor valt nog meer op aan de muur: een paar grote flatscreens, waarop steeds de aangepaste sales- en 'Ebitda'-cijfers (bruto-winst minus rentelasten, afschrijvingen en belastingen) oplichten. Lukens digital dashboard. Elke afdeling heeft zijn eigen screens met voor hun relevante informatie. "Ik houd de afwijkingen in de gaten," zegt hij tijdens een korte rondleiding. En dan trots: "Fletcher is is in Nederland, durf ik wel te stellen, de verst geautomatiseerde hotelketen. Hier zijn we jaren mee bezig geweest. Als iemand in Texel een kopje koffie bestelt, weten we er in Vianen al van. Alle kassa-aanslagen worden gevolgd, maar ook de wastepercentages van de chefkoks. Als er een computer in Limburg hapert, weten we dat hier." Big Brother kijkt nadrukkelijk mee aan de A2. Maar Luken wil er maar mee zeggen dat je alles moet kunnen doorrekenen, daarom draait het, als je winst wil maken. "Heel veel hoteliers kunnen niet goed rekenen, ze weten niet wat dingen nou echt opleveren. Wij wel. Wij kunnen acties doen en mensen voor een tientje laten slapen en er toch heel veel geld aan verdienen."

Back office keten

Chris Lukens ondernemerschap begint bijna 15 jaar geleden, bij de oprichting van de De Hotelbon in 1994. Dankzij de miljoenen die daarmee zijn staat er nu de Hotel Management Group (HMG) in Vianen. Van daaruit wordt niet alleen maar de Hotelbon-operatie en inmiddels 31 Fletcher hotels, waarvan 27 met onroerend goed, bestuurd, maar ook een derde en vierde dochteronderneming. Online Hotel Experts, de nieuwste loot aan de stam, biedt hotels binen en buiten de groep e-commerce aan via online reserveringen en



boekingsportals. De omzetbijdrage is nog maar twee miljoen euro, maar OHE heeft volgens Luken veel groeiperspectief. “HMG is het enige Nederlandse hotelbedrijf dat zowel aan de reserveringskant als aan de exploitatiekant actief is.” En dan is er het kleine Boon-a-part, dat arrangementen voor bridgers organiseert in binnen- en buitenland, goed voor een miljoen euro omzet per jaar. “De Hotelbon doet vijf miljoen omzet met een Ebitda van drie miljoen, al jarenlang,” aldus Luken. De buitenlandse activiteiten werden al in 1996 verkocht. De omzet van de Fletcher hotels bedroeg in het eind september afgelopen boekjaar 40 miljoen euro, waarmee HMG als groep op 48 miljoen uitkwam. “Volgend jaar gaan we dik over de 50 heen, na een jaar van consolidatie,” zegt hij.

Luken claimt dat HMG een van de weinige hotelketens is in Nederland die centraal wordt aangestuurd. Een keten alleen qua back office dan, want de hotels zelf zijn allemaal verschillend. “Elk bedrijf, elke vestiging wordt per minuut gemonitord, alsof ze op de intensive care liggen. Bij sommige andere hotels zitten managers wel 70 procent van hun tijd in een hok, bezig met dingen die ze meestal niet leuk vinden en waarvan ze vaak weinig verstand hebben. Dat zijn de zaken die wij in Vianen voor ze regelen. Goeie hotelmanagers zijn managers die veel op de werkvloer zijn, hun hotel een gezicht geven, en die uiteraard hun budgetten halen.”

Kralen rijgen

Luken is CEO en hij bezit 85 procent van de aandelen van HMG, dat rond duizend medewerkers telt; in de directie zitten behalve hem nog Rob Hermans, met 10 procent van de aandelen, en ‘benjamin’ Gerben de Jong met 5 procent. Luken bemoeit zich niet met de dagelijkse leiding van de vier bedrijven, bezweert hij. “Ik doe de groei.” Wat overnames, financiën,

juridische begeleiding en nog zo wat omvat. Luken rijdt nog geregeld door het land in zijn zwarte Rolls-Royce, om objecten te bekijken. En om veel te praten, ook met mensen in de omgeving. “Van de visboer hoor je heel wat.” Anders zou hij zeker wegwijnen, alleen maar achter zijn digitale dashboard. En groeien doet HMG. Luken wil naar 50 hotels in Nederland; per wanneer laat hij in het midden. “Ons apparaat kent nu wat onderbezetting, er kunnen nog 10 hotels bij zonder extra mensen aan te nemen.” Het is echter weer, zijn woorden, ‘kralen rijgen’ de komende paar jaar. Dit na de tegenslag van formaat, van het niet doorgaan onlangs van de begin maart aangekondigde sale- en leasebackdeal. Die moest immers zo’n 120 miljoen moest opleveren voor 23 hotels, in ‘ruil’ voor een jaarlijkse huur van 7,5 miljoen euro. Met dat kapitaal had het expansietempo aanzienlijk kunnen worden versneld. Maar Luken zit niet bij de pakken neer, zo blijkt. “We zijn klaar voor groei en er zijn meer wegen die naar Rome leiden om dat te bereiken. En pas op, we zijn niets kwijt, er is niets verloren gegaan, en die deal was geen noodzakelijk iets.” Luken had geen goed gevoel had bij de koper, die via een makelaar meer dan 120 miljoen had geboden. “Mijn ervaring heeft mij geleerd, na schade en schande wijs geworden, dat ik naar mijn gevoel moet luisteren. Dat is altijd juist gebleken.” Ook nu weer, want hij vernam uit het FD dat zijn voormalige potentiële koper in de problemen is geraakt.

Dat groeien vindt niet plaats over de grens. HMG heeft zijn drie hotels in België verkocht in 2003. “Dat was geld brengen, niet halen.”

De uitbreidingsstrategie ligt al tijden vast voor het hotelimperium. Het consigne is: nooit primair mikken op de zakelijke markt. Rond 65 procent van Fletchers omzet is ‘leisure’ (en de helft van de totale omzet komt van f&b). Dus geen hotels neerzetten in Amsterdam of de andere grote steden. Zo blijf je ook recessiebestendig is zijn vaste overtuiging. Hij wil met drie- en viersterren hotels groeien in de kuststreek, op de Waddeneilanden en in het midden van land. De concurrentie van andere horeca-establisementen moet nergens te groot zijn, want Luken ziet graag dat zijn bezoekers niet alleen ontbijten bij hem, maar ook dineren. Gezien Fletchers locaties worden ze daar min of meer toe gedwongen, ook al is er geen verplichting daartoe, bijvoorbeeld in de Kruidvat-actie (maar nog wel steeds bij De Hotelbon). Dat verklaart ook het grote succes van de onlangs door zijn collega Hermans bedachte

Gouden Tips van Chris Luken

- 1 Wees overtuigd van jezelf. Andere mensen zullen dingen anders zien maar tenslotte zul je het zelf moeten doen
- 2 Kom afspraken altijd stipt na, dan willen mensen zaken met je doen en die heb je nodig.
- 3 Denk anders, begeef je op nieuwe paden in het leven; platgelopen paden leveren veel minder op



'Er wordt veel verdiend aan de Kruidvat-actie en het is fantastisch voor onze naamsbekendheid'

actie samen met de 700 vestigingen tellende retailer. "Weer dachten sommige andere hoteliers dat we gek waren, maar we zien dat er heel goed aan wordt verdiend en die actie is fantastisch geweest voor onze naamsbekendheid." Zijn hotels lopen als een tierelier, en allemaal beter dan vóór de overname, claimt Luken.

Van dat stuntimago, mede gevoed door schreeuwerige, recht toe, recht aan advertenties, ligt Luken dan ook geen moment wakker. "We zijn een retailer, dat hoort er dan bij." En bijna alles zelf doen. "Geen adviseurs, geen interim-mers, zeggen wij." Het enige adviesbureau waarmee wordt gewerkt regelt de mysterie guest-bezoeken. Elk hotel wordt drie keer per jaar bezocht.

Op gevoel

Nieuw is dat HMG voor het eerst een hotel gaat bouwen, in het Nautisch Kwartier van Huizen, niet ver van Lukens woonplaats Laren. Hij heeft er ook een boot liggen. De financiering van 8 miljoen euro is rond, zegt hij desgevraagd. "Het wordt een nieuw, maar tegelijk een nagemaakt oud dorpje, met verschillende horecagelegenheden een viersterren hotel, boothuizen en een heuse botterwerf, met ruimte voor diverse oude ambachten." Luken is er erg enthousiast over. "Na eerdere twijfels zegt mijn gevoel nu: dat gaat een succes worden daar."

Wat nu, nu de groei is vertraagd door de kredietcrisis, Luken is immers een ongedurig mens. Grijnzend: "Ik sta nu een beetje te kijken van: wat moet ik nou gaan doen." Vandaar zijn geplande wintervakantie van een maand naar Brazilië. "Dan moet ik daar ook maar eens rondkijken," zegt hij met een knipoog. Van alleen hotel 32 of 33, of 44 of 45 overnemen wordt hij niet gelukkiger, zegt hij. Maar hij meldt wel enthousiast weer vijf jaar te hebben bijgetekend, 'bij zichzelf.' Over wat in de verdere toekomst mogelijk is blijft hij vaag. Niet alleen Brazilië boeit hem, maar bijvoorbeeld ook pret-



parken en dierentuinen in Nederland. "Zo'n Dolfinarium, dat is toch erg leuk."

En Chinese astrologie, blijkt. Uiteraard laat hij zijn bedrijf er niet door leiden, maar één keertje checkte hij toch een sollicitant voor een managementfunctie. "Doe ik meestal niet zelf, maar er waren wat twijfels. Die kreeg ik ook tijdens het gesprek. Dus toch maar even zijn geboortedatum gevraagd. En, nee, toch maar niet aangenomen, dat zou gebotst hebben met ons."

> **HorecaEntree** <

Andere zaken

Favoriete hotel:	The Lanesborough in London vanwege de fantastische butlers
Favoriete restaurant:	Dynasty in Amsterdam
Café:	Arc in Amsterdam
Gerecht:	Crispy fish op z'n Thais
Drank:	Jin tonic
Stad:	New York
Land:	Brazilië
Grootste voorbeeld:	Gerrit van der Valk
Ambitie/missie:	gelukkig zijn
Nevenactiviteit:	ach...zo veel
Goed doel:	dieren en natuur
Hobby:	auto's, varen, reizen en werken
Sport:	hardlopen
Merk/type telefoon:	Nokia weet niet welk type, maar plat
Laptop (merk/type):	Samsung
Auto:	Rolls Royce Phantom en nog wat meer
Vakantieplek:	Brazilië en Ibiza
Muziek:	van hardrock tot Nederlandstalig en klassiek, afhankelijk van het moment en setting
Film:	Wall Street
TV Serie:	geen
Internetsite:	Google
Nieuwsmedium:	FD, Telegraaf en CNN
Altijd in de koelkast:	verse sappen
Wat moet er veranderen in de Nederlandse horeca:	roken toestaan in natte horeca