

Tips voor ondernemers

Overleven in tijden van economische tegenwind

Nu de kranten dagelijks vol staan met onheilstijdingen over de kredietcrisis en de horeca ook nog te maken heeft met een rookverbod, denken veel horecaondernemers na over de toekomst. Hoe houden ze het rendement op peil? Waar zit ruimte om te besparen? Of in het ergste geval: hoe houdt men het hoofd boven water? Tips en adviezen van deskundigen die eerder met dit bijtje hakten.

Tekst: Matthijs van der Pol

Hoe snel het vertrouwen in de economie kan omslaan, blijkt wel uit een onderzoek dat HTC Horeca & Catering Adviescentrum begin dit jaar uitbracht. Hierin werd de stemming onder horecaondernemend Nederland gepeild. Toen waren de verwachtingen nog redelijk optimistisch. Nederlandse horecaondernemers verwachten voor 2008 geen ernstige nadelen te

ondervinden van een mogelijke recessie. Uit onderzoek bleek dat slechts vijf procent vreest in 2008 een recessie te moeten doorstaan. Een kwart verwacht in 2008 een beter economisch klimaat en iets meer dan de helft van de ondernemers verwacht dat de bedrijfsomstandigheden hetzelfde zouden blijven. Nu de kredietcrisis in volle hevigheid rond waart, het rookverbod klandizie weg-

jaagt en de voorspellingen voor een recessie over elkaar buitelen, is het denkbeeldig dat de verwachtingen voor 2009 een heel ander beeld laten zien.

Donkere wolken

Stefan Kraft van Ermel, algemeen directeur bij het in 1978 opgerichte HTC, wil de gevolgen van de kredietcrisis graag in een breder



'Pas op voor prijsdumping. Dat verpest de markt. Je trekt elkaar naar beneden als je paniekvoetbal gaat spelen'

perspectief plaatsen: "Op dit moment is het rookverbod veel schadelijker voor de horeca, met name de cafés.", stelt hij. "Je ziet dat sommige cafébedrijven hun omzet met de helft hebben zien afnemen. Dat is een heel serieus probleem." Daarmee wil Kraft van Ermel overigens de kans op een mogelijke recessie niet bagatelliseren. "Op dit moment is het vertrouwen tussen banken onderling weg. Dat heeft vooral gevolgen voor startende horecaondernemers die nu moeite hebben een financiering te krijgen. Maar wat ik belangrijk vindt om te benadrukken is dat we elkaar geen negatief sentiment moeten aanpraten. Nederland staat er, ook in 2009, nog relatief goed voor."

Uiteraard ontkent Kraft van Ermel de kans op een mogelijke recessie niet. Hij vindt dan ook dat ondernemers met horecabedrijven zich daar nu op voor moeten bereiden. "Het is beter nu al de paraplu op te steken dan op het moment dat de donkere wolken zich samenpakken." In het algemeen wil Kraft van Ermel ondernemers adviseren om niet te gaan beknijselen op kwaliteit. Dat is echt een valkuil waar de ondernemer verre van moet blijven, waarschuwt hij. "Hou de gast vast. Beschouw 'm als heilig. Wie weet gaat de frequentie van het bezoek van gasten wel omlaag. Wie dan in plaats van eens in de week, eens in de twee weken uit gaat, wil niet geconfronteerd worden met een minder product." Een ander aspect dat hier verwant aan is is service. Juist in de tijden van neergang kan het dé manier zijn om je onderscheiden. "Uit onderzoeken blijkt dat gasten een gebrek aan service als de grote boosdoener blijven beschouwen."

Omzetverhogende activiteiten

Naast algemene adviezen is er volgens Kraft van Ermel ook nog een aantal branchespecifieke aandachtspunten te geven waar de ondernemer op moet letten in tijden van economische tegenwind. Om te beginnen met de hotelbranche: "Pas op voor prijsdumping. Hotels hebben, zeker als de zakelijke klant weg blijft, de neiging om de bezettingsgraad op te krikken door met prijzen te gaan stunten. Dat verpest de markt. Je trekt elkaar

naar beneden als je paniekvoetbal gaat spelen." Voor de cafés en restaurants ziet Kraft van Ermel kansen in 'omzetverhogende activiteiten'. "Werk samen. Sla de handen ineen door met onderscheidende ideeën te komen die aandacht genereren. Sales en marketing krijgen binnen deze tak onvolgende aandacht terwijl dat goed is voor de transacties en conversie. Denk aan kroegentochten, culinaire proeverijen of een andere thematische aanpak. Geloof in de kracht van de herhaling. Dat maakt je ook zichtbaarder in de regio waar je actief bent." Ook de inzet van nieuwe media zoals cafés of clubs die een eigen Hyves pagina beginnen, juicht hij toe: "Het is positief als je dit soort nieuwe mogelijkheden benut. Je boort er enorme hoeveelheden nieuwe potentiële klanten mee aan." Tot slot verwacht Kraft van Ermel dat de recreatiebranche juist positieve effecten van economische onzekerheid kan beleven: "Mensen zullen minder op vakantie gaan in het buitenland en eerder hier blijven. Dat biedt kansen."

Blijf ondernemen

Lennert Rietveld is senior adviseur bij Van Spronsen en Partners. Dit adviesbureau is al 21 jaar adviesorgaan in de horeca- en leisuremarkt. Ook hij wijst in eerste instantie naar het rookverbod als het meest urgente probleem voor de Nederlandse horeca. "Maar ik heb er weinig vertrouwen in dat minister Klink de horeca, zoals wel gebeurt is in Duitsland, België en Spanje, tegemoet wil komen." Volgens Rietveld kan de Nederlandse horeca zich het best wapenen tegen moeilijke tijden door 'pro-actiever' te worden. "Veel ondernemers ondergaan in plaats van dat ze ondernemen. Ze moeten minder volgen en meer leiden."

Een goed voorbeeld van zo'n actieve houding is de recente actie van de hotelketen Fletcher Group die binnen een paar dagen 100.000 hotelkamers wist te verkopen door een gezamenlijke actie met het Kruitvat, weet Rietveld. "Ze boren daarmee een nieuwe doelgroep aan die later, als ze ouder zijn of meer geld te besteden hebben, weer een keer terugkeert." Rietveld vreest niet voor de gevolgen van prijsdumping waar zijn

Hoe overleef ik een recessie in 10 stappen

- Hou de kwaliteit overeind
- Neem op tijd maatregelen
- Werk samen met branchegenoten
- Verruim de service
- Hou het inslagpercentage in de gaten
- Voorkom prijsdumping
- Gebruik nieuwe media
- Zet in op sales en marketing
- Rooster personeel efficiënt in
- Wees multifunctioneel.

collega Kraft van Ermel dat wel doet: "Iedere ondernemer of onderneming moet zelf zien te overleven. Het is jammer voor degenen die daar niet in slagen maar een opschoning van de markt kan ook heel goed zijn."

Sociale functie

Fred Luijten is zelfstandig adviseur in de zogenaamde Euregio, het gebied rond Maas-tricht waar België en Duitsland nooit ver weg zijn. Vanuit die positie kan hij goed de Nederlandse situatie vergelijken met die in het buitenland. Wat zijn volgens Luijten lessen waar de Nederlandse ondernemer lering uit kan trekken? Luijten: "Veel zaken in België bijvoorbeeld zijn inmiddels multifunctioneel geworden. Ze veranderen de ambiance in de loop van de dag van café naar bar dancing. Daarmee benutten ze de locatie optimaal. Verder zie je een scherper prijsbeleid bij de zuiderburen. Het lukt daar nog steeds om een biertje voor € 1,45 te bestellen. Kom daar nog maar eens om in Nederland." Luijten wil ook een oproep doen aan de Nederlandse overheid die volgens hem veel te veel bezig om alles dicht te timmeren. "Ik pleit voor een herijking van het gedoogbeleid. Als de regeldruk afneemt kunnen ondernemers, ook in moeilijke tijden, zich weer richten op dat waar het om draait; ondernemen. Zoals het nu gaat is heel slecht voor de kleine ondernemer die straks om valt. Dat is niet alleen een drama voor dit soort papa-en-mama bedrijven, het is ook een drama voor de sociale structuur. Dat lijkt iets wat nogal eens vergeten wordt in Den Haag. Horeca heeft een hele belangrijke sociale functie."

> **HorecaEntree** <