

Jan Geenemans

Kwaliteit als uithangbord

Wie Gauchos zegt, zegt Jan Geenemans. De erevoorzitter van KHN is niet langer aandeelhouder, maar 'slechts' directeur. Hij toverde zijn bedrijf om in een serviceorganisatie zonder hoofdkantoor. "Recessie? Je harde kern klanten moet je vasthouden door kwaliteit te blijven bieden, die klanten slepen je er doorheen."

Tekst: Michael van Os - Foto's: Ron Offermans

'Prijs biefstuk rijst pan uit', luidde een krantenkop in april. En, een week later, 'Koenders: wég met biefstuk'. Geen nieuws waar een directeur van steakrestaurants vrolijk van wordt. Jan Geenemans (62), al 26 jaar aan het roer van Gauchos Grill Restaurants in Nederland, lijkt zich er niet echt druk om te maken. "Ongenuanceerd", noemt de oud-voorzitter en tot nog toe enige erevoorzitter van Koninklijk Horeca Nederland (KHN) die kreet van minister Koenders voor Ontwikkelingsamenwerking. Geenemans heeft voor hetere vuren gestaan in zijn KHN-periode, van 1997 tot 2003. De eeuwwisseling met de verwachte computerellende, de omwisseling naar euro's, uitbraken van mond- en klauwzeer en de gekkekoeienziekte (BSE). Uiteindelijk viel het allemaal erg mee. Koenders wil dat we minder vlees eten om de exploderende voedselprijzen af te remmen en noemt vleesproductie een van de minst rendabele manieren van voedselproductie. Geenemans: "Dan kun je al het voedsel wel aan de orde stellen, van vis tot pasta. Kijk, je moet gewoon niet iedere dag rundvlees eten, dan blijf je gezond." De minister vergeet volgens Geenemans ook dat er in landen als Brazilië en Argentinië een goede boterham wordt verdiend met dat vlees. "En schadelijk voor het milieu is de productie niet."

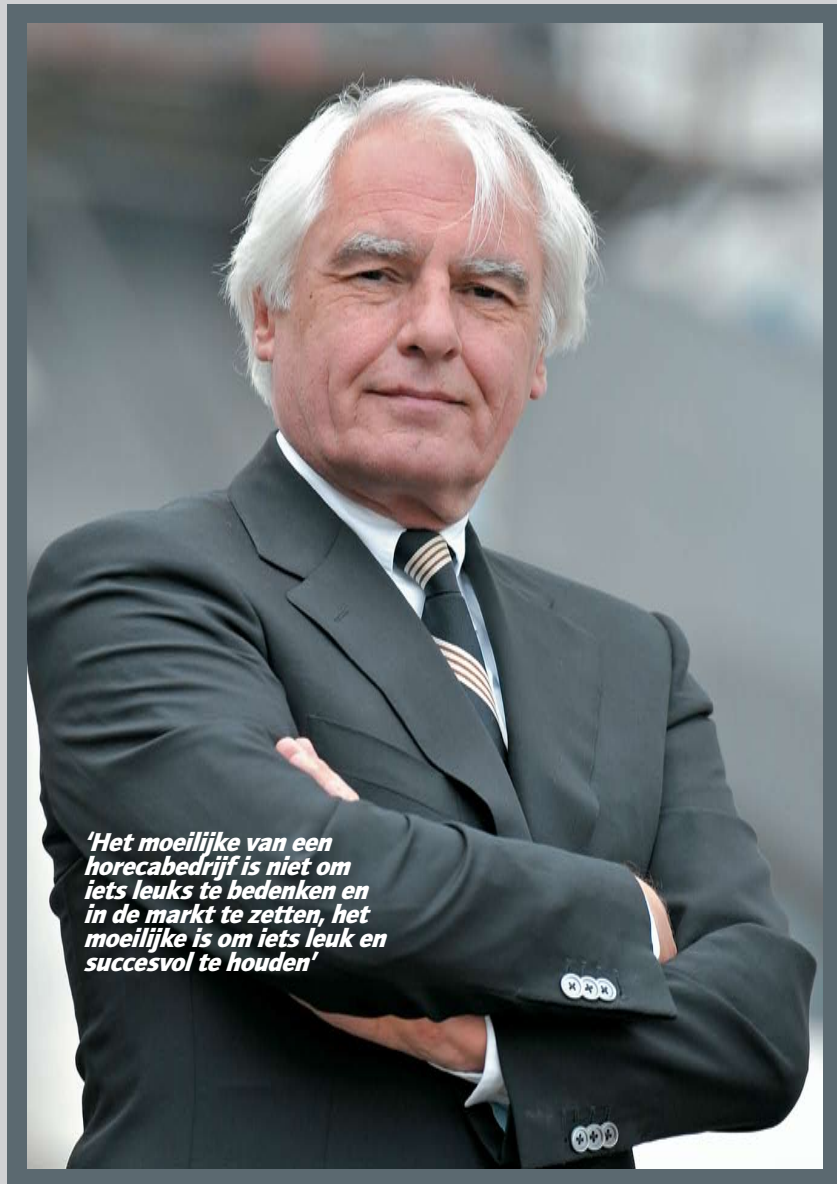
Drukke restaurants

Een horecaketten van dertien vaak drukke restaurants bestiert hij, van Amsterdam tot Rotterdam en van Utrecht tot Maastricht. Sinds december is er geen hoofdkantoor meer. Waar dan elkaar te ontmoeten? Dat is even lastig voor Geenemans, de in Leiden woonachtige Hagenaar (hij doorliep er de Hogere Hotelschool). "Het wordt toch maar De Beukenhof in Oegstgeest", meldt hij later telefonisch. De keurige, bijna statige ruimte bovenin, had zomaar zijn kantoor kunnen zijn.

Het gaat goed met Gauchos, zegt de voormalige aandeelhouder. Geenemans is nu 'slechts' directeur, nadat de Nederlandse en Engelse vestigingen los werden gekoppeld toen het bedrijf in 2003 van de Londense beurs werd gehaald. Zijn bedrijf is nu volledig in handen van de oprichter, de in Engeland woonachtige Nederlander Zeev Godik. Godik begon zijn eerste Nederlandse vestiging in 1976 in Amsterdam.

Vorig jaar haalden de Nederlandse vestigingen een omzet van 16,7 miljoen euro exclusief BTW. Dit jaar wordt dat 17,7 miljoen, verwacht hij. En het rendement? "Als ik dat zeg kom ik op het terrein van de negen franchisenemers, dus dat doe ik maar niet. Nou goed, meer dan tien procent, het gaat zéér goed."

Los van de splitsing is er de laatste jaren nogal wat veranderd bij Gauchos. De Calzone-pizza



'Het moeilijke van een horecabedrijf is niet om iets leuks te bedenken en in de markt te zetten, het moeilijke is om iets leuk en succesvol te houden'



'De vestigingen zijn gezond en moeten dat blijven. Dat is een belangrijke doelstelling'

restaurantketen werd opgezet en weer verkocht, evenals Alfonzo's en Down Mexican Way, de Mexicaanse restaurants. Gauchos-vestigingen in Zwitserland werden verkocht en die in België gesloten. Geenemans is terug bij de kern in Nederland en dat vindt hij prettig. Van de vier restaurants die hier nog in eigendom zijn, worden er twee dit jaar verkocht aan franchisenemers. Alleen verreweg het grootste restaurant, dat aan de Amsterdamse Damstraat, wil hij behouden. Als vlaggenschip van het merk, zeg maar.

Zeg niet tegen hem dat de expansie met nieuwe concepten kennelijk is mislukt. "Die restaurants liepen in de meeste gevallen goed, maar toen Gauchos in Londen tien jaar geleden naar de beurs ging, was dat niet mogelijk geweest met deze restaurants. Ze waren te klein, te arbeidsintensief, dat zien beleggers en analisten niet zitten."

Denk niet dat er over een x-aantal jaren 'dus 'vijftig vestigingen van Gauchos zijn in Nederland, nu alle tijd en energie naar één keten uitgaat. Volgens Geenemans is vijftien tot twintig het maximaal haalbare, want we praten over een typisch grotestadconcept. Bovendien is het vinden van nieuwe franchisenemers niet eenvoudig. Voor starters is het geen haalbare kaart. "De bestaande restaurants verkopen aan franchisenemers is makkelijker, dan weet ik wat ik kan verwachten. Gaat het niet goed, dan kan ik het terugkopen." De bank vindt zo'n terugkoopgarantie prettig: de ondernemer hoeft er maar tien procent eigen geld in te steken.

Dat de keten langzaam groeit, vindt Geenemans, niet getrouwd, geen kinderen, geen probleem. "Iedereen heeft het altijd over moeten groeien, maar dat moet wel tot iets leiden.

De onderlinge concurrentie vergroten, bijvoorbeeld in Amsterdam of Rotterdam, heeft natuurlijk geen zin. Groei moet geen doel op zich zijn. De vestigingen zijn gezond en moeten dat blijven. Dat is een belangrijke doelstelling."

Een uitdaging ook, want véél veranderen kan niet. Kom niet aan het concept. Vandaar dat Geenemans het vooral heeft over vestigingen verrassend houden met kleine aanpassingen in het interieur en op de kaart. Omgaan met managers was daarbij makkelijker dan nu met franchisenemers. "Managers weten waar ze gaan werken, franchisenemers ook, maar die laatsten willen nog wel eens hun eigen dingen doen. Maar je moet je wel aan de spelregels houden, ons concept is bewezen succesvol. Je kunt niet ineens Wiener schnitzel op de kaart zetten. Bij Gauchos weet je wat je krijgt: een malse steak, nooit diepvries, uit Argentinië, leuke juffrouwen in de bediening en een nette rekening. Duur is het niet bij ons, evenmin goedkoop."

Vier doelgroepen

Er zijn ook Gauchos-vestigingen gestopt, al dan niet relatief geruisloos: Nijmegen, Arnhem, Haarlem en zelfs Groningen. Bogend op zoveel jaren ervaring zegt Geenemans dat je overal vier doelgroepen nodig hebt: de plaatselijke bevolking (minimaal 100.000, die ook genegen moet zijn uit eten te gaan), studenten (niet alleen om voor je te werken, maar die ook een beetje voor de reuring zorgen), toeristen (geen dagjesmensen, maar verblijfstoeristen) en zakenmensen. Geenemans doet overigens zijn marktonderzoek nog altijd zelf. Hij ziet nog wel mogelijkheden in bijvoorbeeld het Gooi en Scheveningen.

Jan Geenemans weet het zeker: "Het moeilijke van een horecabedrijf is niet om iets leuks te bedenken en in de markt te zetten, het moeilijke is om iets leuk en succesvol te houden." Om het succes van een individueel restaurant door te zetten in meerdere vestigingen, dient de bedrijfsvoering zo ingericht te worden dat de afhankelijkheid van persoonlijke kwaliteiten vermindert. Een keten, legt hij graag uit, is zo opgezet dat de inkoop en de samenstelling van de kaart centraal gebeurt. "Creatieve koks, los van het kostenaspect, kunnen we niet gebruiken. Ons eten is vers, maar er wordt niet meer echt gekookt in onze keukens. De maaltijden worden afgemaakt." "Het bedenken van nieuwe gerechten is uitbesteed. "Wij vertellen onze leveranciers wat we willen hebben en zij komen met voorstellen."

Het beheer is steeds verder geautomatiseerd, een proces waarin Gauchos vooropliep op andere horecabedrijven, zegt hij. Voor de leiding van de restaurants blijft eigenlijk alleen de verantwoordelijkheid over voor het personeel, dat - heel belangrijk - voor een gastvriendelijke behandeling van de klanten moet zorgen. "Dat laatste zit niet in de Nederlandse genen."

De gouden regels van Jan Geenemans

1. Vandaag winst maken is niet zo moeilijk, morgen gaat ook nog wel, volgende week is een stuk moeilijker.
2. Discipline als karaktereigenschap wordt ernstig onderschat.
3. Je best doen, dan komt het wel goed.

Alle gegevens gaan naar het administratiekantoor en naar Geenemans, zijn adjunct en nog twee managers. Allemaal full-time functies, allemaal 'thuiswerkers'. Hijzelf doet algemeen beleid en conceptuele zaken. Het hoofdkantoor in Hoofddorp werd voor deze drie personen dus overbodig. "Je gaat niet meer naar kantoor om naar kantoor te gaan, alleen als je ergens een afspraak hebt of om de restaurants te bezoeken, ben je op pad. Om het leuk te houden moet je ook wel wat organiseren met je mensen, anders wordt het stil en saai. Maar individuele gesprekken voeren we in een hotel, meestal langs de weg."

Commerciële promotie lijkt niet onbelangrijk voor Gauchos. Maar de franchisenemers dragen elk slechts een half procent van hun omzet bij aan zaken als bijhouden van de site, waaraan het reserveringssysteem real time is gekoppeld, een tweewekelijkse nieuwsbrief met wisselende thema's en het onderhouden van de huisstijl. Lokaal adverteren of flyeren is voor eigen rekening. In sponsoring, op goede doelen na, ziet Geenemans niets. Net zo min als in landelijk adverteren. Hij houdt een belangrijk nationaal restaurantmerk in de lucht, maar wil wel low-profile blijven. Een contradictie? "Het moet intiem blijven. We willen er eigenlijk niet voor uitkomen dat we een keten zijn, we willen dat men denkt dat we klein zijn, zodat iedere klant ons zelf kan ontdekken." Dat werkt dus nog steeds.

Maakt Geenemans zich zorgen over een naderende recessie nu alle economische barometers omlaag wijzen? "Dit jaar wordt nog een leuk jaar, maar volgend jaar komt de omslag, een gewone golfbeweging in de economie." Wat doet hij met deze kennis in de praktijk? "Zorgen dat franchisenemers de zaken op orde hebben en een beetje vlees op de botten. Zodat ze niet bij het eerste het beste tegenwindje omvallen." En ook daarvoor is zijn recept helder: "Je moet je harde kern klanten vasthouden, die sleept je door de slechte tijden. Dat doe je door je kwaliteit vast te houden. Natuurlijk, ook zij zullen misschien wat minder uitgegeven, maar kwaliteit is je beste uithangbord. Dat was het en dat blijft het."

Braziliaans vlees

Het Europese importverbod op Braziliaans vlees en het besluit van de Argentijnse regering om de export te vermindere- ren om meer vlees vrij te maken voor de thuismarkt kunnen roet in het eten gooien. Zenuwachtig is Geenemans (nog) niet, maar hij houdt de prijsontwikkeling scherp in de gaten.

Wat Geenemans op een ander punt brengt. "Het publiek roept altijd dat restaurants zo duur zijn, maar dat komt door dit soort zaken. Wij verhogen de prijzen niet om onze zakken te vullen, al denkt het publiek dat soms. Als wasserijen van de overheid



hun afvalwater niet meer in de sloot mogen lozen, worden de kosten van riolering en zuivering doorberekend. Maar weet de consument dat? Niet dus."

Wat vindt Jan Geenemans, 26 jaar bij Gauchos, daarvoor actief in de hotellerie in Nederland, België en de VS, nog moeilijk, ondanks al zijn ervaring? Korte pauze, voor het eerst tijdens het gesprek. "De timing van sommige beslissingen, die verstreckende gevolgen kunnen hebben. Wanneer verhoog je de prijs van je steak in je restaurants? Menu's, sites enzovoorts aanpassen is duur. Belangrijker: we hebben een zeer divers publiek. Mensen voor wie één of twee euro meer niet uitmaakt, maar ook klanten die heel goed naar de prijs kijken. Wanneer wordt het absorberen van prijsverhogingen door ons bedrijfseconomisch onverantwoord? Wanneer precies zegt de consument: die prijs is mij nu te gortig? Dat is moeilijk." **>HorecaEntree<**

Andere zaken:

| | |
|--|---|
| Favoriete restaurant: | Terras Strandtent |
| Gerecht: | Steak |
| Drank: | Wijn |
| Café: | Kom ik niet |
| Hotel: | The Shutters, Santa Monica |
| Stad: | Als het moet: Los Angeles |
| Land: | Te veel keus |
| Missie: | Gauchos een topmerk houden |
| Nevenactiviteit(en): | Curatorium Hotelschool Den Haag, Pensioenfonds Horeca en Catering, bestuur Maaszicht, opvangcentrum zwerfjongeren |
| Goed doel: | Dieren |
| Merk/type telefoon: | Samsung |
| Laptop: | Toshiba |
| Auto: | Audi Cabrio |
| Hobby: | Moderne kunst |
| Vakantieplek: | Californië |
| Muziek: | 50-jaren (blues & rock) |
| Film: | Bullitt met Steve McQueen |
| TV (serie): | Law & Order |
| Altijd in de koelkast: | Weinig |
| Wat moet er veranderen in de Nederlandse horeca: | Vooral in de bediening attenter, vriendelijker en meer kennis van zaken |