

Multinationale ketens in de horeca

Kenschets en verkenning van trends

Multinationale ketens in de horeca

**Kenschets en verkenning van
trends**

**Sanne van der Wal, Tim Steinweg
en Bart Slob**

**In samenwerking met het bedrijf Horeca en
Catering**

Amsterdam, november 2009

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	3
Inleiding	4
1 Kenschets van multinationale ketens in de horeca	5
2 Trends.....	5
2.1 Globale trends in de horeca: eet- en drinkgelegenheden.....	5
2.2 Specifieke trends in Nederlandse eet- en drinkgelegenheden	8
2.3 Globale trends in de horeca: hotellerie	11
2.4 Specifieke hotellerie trends in Nederland.....	14
3 Bedrijfsprofielen van tien multinationale horecaketens	17
3.1 AC Hotels & Restaurants	17
3.2 Accor	20
3.3 Best Western	24
3.4 Burger King	29
3.5 Golden Tulip.....	34
3.6 HEMA.....	39
3.7 McDonald's	42
3.8 NH Hoteles.....	46
3.9 Subway	49
3.10 Van der Valk	52

Inleiding

Het Bedrijfschap Horeca en Catering is een netwerkorganisatie van werkgevers- en werknemersorganisaties en de overheid, werkzaam voor de horeca. In 1994 en 1998 heeft het Bedrijfschap rapporten opgesteld over multinationale horecaketens die actief zijn op de Nederlandse markt. In 1994 was SOMO, stichting onderzoek multinationale ondernemingen een onderzoeksorganisatie zonder winstoogmerk, betrokken bij het schrijven van een van deze rapporten (met de titel "Multinationale horecaketens in Nederland"). Binnen het bestuur van het Bedrijfschap is er nu opnieuw de behoefte om multinationals in de Nederlandse horecabranche in kaart te brengen en te monitoren.

In tegenstelling tot de relatief statische rapportages uit het verleden, wil het bedrijfschap nu een dynamischere manier ontwikkelen om informatie over deze bedrijven te delen met haar leden, zodat bijvoorbeeld gegevens over fusies en overnames sneller beschikbaar zijn. Daarnaast is het bedrijfschap ook geïnteresseerd in trends en actuele ontwikkelingen die van invloed zijn op het reilen en zeilen van multinationale ondernemingen in de horeca. In lijn met de nieuwe koers van het bedrijfschap moet het gaan om ongekleurde, betrouwbare en actuele informatie.

Het Bedrijfschap wil in samenwerking met SOMO een dynamisch systeem van informatievoorziening ontwikkelen. De werknemers die vertegenwoordigd zijn in het Bedrijfschap hebben behoefte aan kerngegevens over de sector en de belangrijke spelers in de sector, maar willen deze informatie op een dynamische manier kunnen gebruiken. Organisaties in het bestuur van het Bedrijfschap kunnen de informatie over bedrijven, trends en fusies en overnames gebruiken om hun kennis over de ontwikkelingen in internationaal verband en de nationale gevolgen hiervan te verbeteren. Het is dan ook van belang dat deze informatie niet alleen actueel maar ook handzaam, relevant en toegespitst is.

Het Bedrijfschap heeft SOMO daarom opdracht gegeven om onderzoek te doen naar relevante trends in de horeca en om een systeem te ontwikkelen voor het monitoren van de belangrijkste multinationale ketens in de sector. Dit rapport is onderdeel van de eerste fase van het project, waarin SOMO de trends in de sector beschrijft en de tien belangrijkste multinationale bedrijven en ketens in de sector selecteert voor verdere monitoring.

In hoofdstuk 1 brengt SOMO de belangrijkste spelers in de Nederlandse horeca in kaart. In hoofdstuk 2 worden de belangrijkste (bedrijfs)economische trends in de sector op nationaal en internationaal niveau beschreven. Daarbij wordt vooral gelet op aspecten als eigendomsverhoudingen, fusies en overnames, horizontale en verticale integratie, concentratie, werknemersaantallen, bedrijfstypering en samenwerkingsverbanden. Maar zo nodig ook op bijvoorbeeld de organisatiegraad van werknemers, cijfers over contracten (flexibilisering van arbeid), conflicten met vakbonden en de omgang van bedrijven met medewerkers na reorganisaties. In hoofdstuk 3 tenslotte worden de voor dit onderzoek meest relevante multinationale ketens meer uitgebreid beschreven zoals die in hoofdstuk 1 zijn geïdentificeerd.

Dit rapport is opgesteld op basis van publiekelijk toegankelijke informatie van het internet en commerciële databanken. Bedrijfs- en andere informatie is niet voorgelegd aan de bedrijven in kwestie.

1 Kenschets van multinationale ketens in de horeca

De focus van dit onderzoek is op multinationale ketens in de Nederlandse horeca. In het onderstaande overzicht van grote merkketens komen echter ook andere belangrijke horecaketens voor.

Als we kijken naar omzet dan zijn de grootste horecabedrijven in Nederland vooral hotelketens. Ook valt de hoge notering op van Sjoerd Kooistra. Deze horecaondernemer is als een van de weinige geen zelfstandig merk. Hij is echter wel eigenaar van een groot aantal bars en cafés en heeft ook een formule met de naam “De Drie Gezusters”.

Tabel 2: Grootste horeca merkketens naar omzet in 2008 (bron Missethoreca)

Rangorde	Keten	Rangorde	Keten
1	McDonald's	11	Sjoerd Kooistra
2	Van der Valk	12	Bilderberg Hotels & Restaurants
3	Golden Tulip	13	Hampshire Hospitality & Leisure
4	Servex	14	HMS Host
5	Center Parcs Europe	15	Intercontinental Hotels Group
6	Maxeda	16	Eden Hotel Group
7	NH Hotels	17	Starwood Hotels & Resorts Nederland
8	Landal GreenParks	18	Hema
9	Accor Hospitality	19	Burger King
10	Best Western Nederland	20	Regardz Hospitality Group

2 Trends

In dit hoofdstuk worden belangrijke internationale en nationale ontwikkelingen in de horeca signaleerd en beknopt besproken. In het eerste gedeelte is hierbij de focus op eet- en drinkgelegenheden en het tweede deel op de hotellerie.

2.1 Globale trends in de horeca: eet- en drinkgelegenheden

Grote ketens zijn niet dominant

De tien grootste eet- en drinkgelegenheden¹ hadden in 2007 een gezamenlijk marktaandeel van 8,3 procent van de totale omzet. De dertig grootste ketens hadden een marktaandeel van slechts 11,5 procent. Als we deze gegevens bijvoorbeeld vergelijken met die van de farmaceutische industrie, waarin de 30 grootste producenten van geneesmiddelen een marktaandeel hebben van 43 procent, wordt duidelijk dat de globale markt voor eet- en drinkgelegenheden heel gefragmenteerd is.²

¹ NACE code 56.

² Euromonitor, Global consumer foodservice – finding growth in a multi-polar market, October 2008, p. 4.

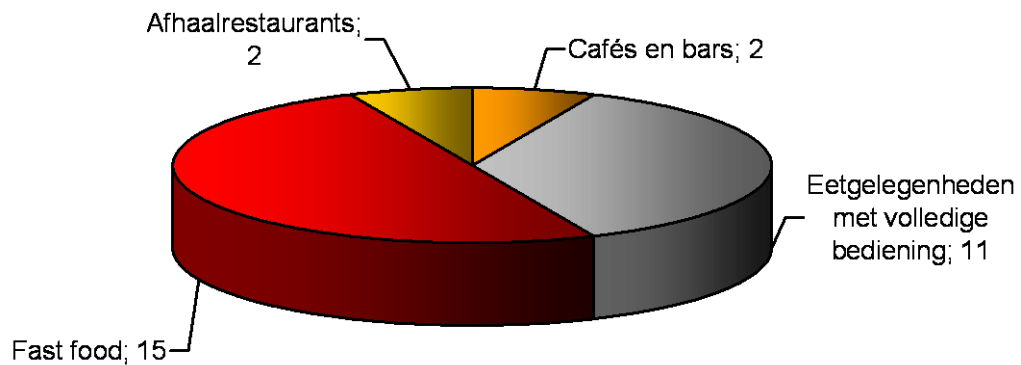
Tabel 1 – De grootste ketens op het gebied van eet- en drinkgelegenheden ter wereld, 2007

	Keten	Omzet (in miljarden US\$)	% marktaandeel
1	McDonald's Corp.	63,52	3,1
2	Yumi Brands Inc.	33,5	1,6
3	Burger King Holdings Inc.	14,3	0,7
4	Doctor's Associates Inc.	11,6	0,6
5	Seven & I Holdings Co. Ltd.	11,0	0,5
6	Starbucks Corp.	11,0	0,5
7	Wendy's International Inc.	9,1	0,4
8	IHOP Corp.	7,3	0,4
9	Darden Restaurants Inc.	7,0	0,3
10	Dunkin' Brands Inc.	6,8	0,3
	Totaal top 10	175,1	8,6
	Totaal top 30	238,6	11,7
	Andere bedrijven	1.802,7	88,3
	Totaal	2.041,3	100,0

De hoge mate van fragmentatie in deze sector heeft te maken met het gemak waarmee nieuwe spelers een bedrijf kunnen starten. Er is een grote diversiteit in eetgewoontes en smaak, zelfs in landen waar ketens een dominantere rol spelen, zoals de Verenigde Staten en Japan. De concentratie in de sector neemt al jaren niet toe. Dit heeft vooral te maken met een grote vraag van consumenten naar variëteit en het lage aantal fusies van bedrijven in deze sector. Het is ingewikkeld om restaurantketens te fuseren omdat ze vaak over verschillende distributienetwerken beschikken en omdat veel bedrijven liever groeien door het uitbreiden van het aantal franchisenemers. Van de 30 grootste ketens op het gebied van eet- en drinkgelegenheden is ongeveer de helft gericht op fastfood.

Natuurlijk valt ook op dat het in de toptien op een één uitzondering na (Seven & I Holdings Co. Ltd.) alleen gaat om oorspronkelijk Amerikaanse ketens. Dit heeft onder meer te maken met de grootte van de sector in de Verenigde Staten en daarbinnen weer de relatief dominante positie van deze ketens.

Figuur 1 – De 30 grootste ketens op het gebied van eet- en drinkgelegenheden ter wereld, aantal ketens per sector



Bron: SOMO op basis van Euromonitor Global consumer foodservice – finding growth in a multi-polar market

De uitbreiding van grote horecaketens gaat hand in hand met de expansie van onafhankelijke bedrijven in de sector. Het is niet zo dat ketens onafhankelijke bedrijven uit de markt halen. Of met andere woorden internationale horecaketens groeien wel en worden dus belangrijker maar ook de totale wereldmarkt groeit.

Fastfood sector groeit wereldwijd

De explosieve groei van deze sector in China zorgt ervoor dat het marktaandeel van fastfood bedrijven wereldwijd toeneemt. McDonald's heeft in China een overeenkomst van twintig jaar gesloten met oliebedrijf Sinopec voor het openen van winkels op benzinestations. Euromonitor verwacht dat er in de periode van 2007 tot 2012 ongeveer 200.000 fastfoodrestaurants langs wegen geopend worden.³ In Latijns Amerika wordt fastfood veelal gegeten in winkelcentra, vanwege de logistieke faciliteiten en de veiligheid die dit soort gelegenheden kan bieden. In landen als Brazilië groeit de middenklasse. Een van de favoriete vrijetijdsbestedingen van deze middenklasse is het bezoeken van winkelcentra en het eten van snelle maaltijden. In West Europa zijn fastfoodrestaurants steeds vaker te vinden in multiplexbioscopen, recreatieparken en winkelcentra. Zelfs in moeilijke markten als Italië en Spanje lukt het fastfoodketens om te groeien.

Koffiezaken worden steeds populairder

Zaken waar *speciality coffee* verkocht wordt, winnen bijna overal aan populariteit. Van alle *consumer foodservice segmenten* groeien koffiezaken het snelst. Vooral studenten en de zogenaamde *urbanites* (jonge, bewuste professionals die in steden leven) maken gebruik van deze gelegenheden. Koffiezaken worden ingedeeld onder NACE code 56.3, waaronder ook cafés en bars vallen. In dit segment verdwijnen veel bedrijven, terwijl er steeds meer koffiezaken geopend worden. Koffieketens als Starbucks openen vele filialen in één buurt, waardoor consumenten altijd snel in staat zijn een winkel van hun favoriete keten te vinden.

³ Euromonitor, Global consumer foodservice – finding growth in a multi-polar market, October 2008, p. 10.

Marktaandeel van eetgelegenheden met volledige bediening groeit

Dankzij de groei van China's horeca wordt het marktaandeel van eetgelegenheden met volledige bediening steeds groter. De bedrijven in deze sector zijn meestal niet aangesloten bij grote ketens. Dit leidt tot een groei van onafhankelijke bedrijven, waardoor de invloed van ketens in dit segment afneemt.

Cafés en bars gedijen vooral in West Europa en Azië

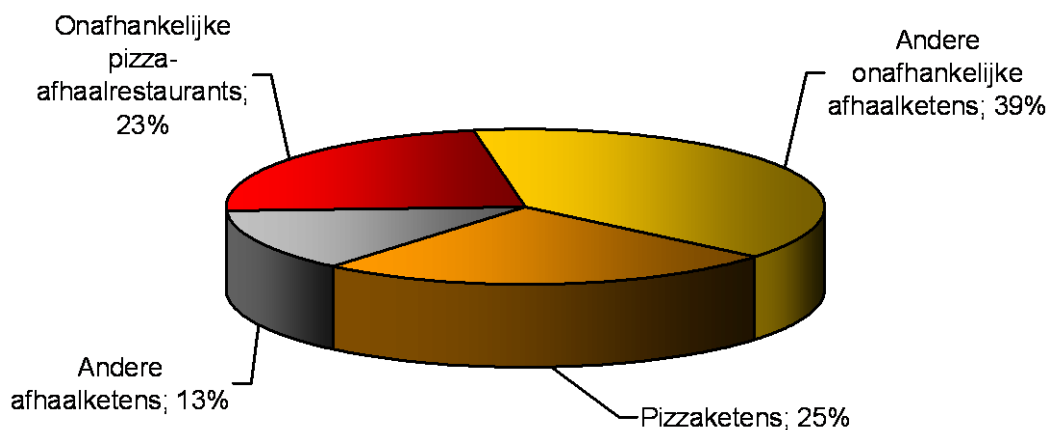
In West Europa en Azië worden cafés en bars goed bezocht. Vijf landen zijn verantwoordelijk voor helft van de wereldomzet in dit segment: Spanje, Japan, Italië, het Verenigd Koninkrijk en Zuid Korea. De groei in deze twee regio's neemt echter af. Dit komt voornamelijk door rookverboden, wetten die drankgebruik voor het autorijden aan banden leggen en het ouder worden van de bevolking. Oudere consumenten zoeken vaker thuis vertier.

In Latijns Amerika en de Verenigde Staten neemt de groei juist wel toe. In Latijns Amerika is er steeds meer vraag naar betaalbare luxeproducten, zoals geïmporteerd bier en sterke drank. In de Verenigde Staten zorgen koffiaketens als Starbucks voor veel groei in dit segment.

Pizzaketens blijven dominant in het afhaalsegment

Pizzaketens zijn verantwoordelijk voor ongeveer de helft van de wereldwijde omzet van afhaalgelegenheden (zie figuur 3). Er zijn ongeveer even veel onafhankelijke pizza-afhaalrestaurants als filialen van pizzaketens.

Figuur 2 – Pizzaketens domineren het afhaalsegment (omzet)



Bron: SOMO op basis van Euromonitor "Global consumer foodservice – finding growth in a multi-polar market"

2.2 Specifieke trends in Nederlandse eet- en drinkgelegenheden

De horeca in Nederland telt ruim 40.000 ondernemingen, waarvan het grootste deel relatief kleinschalig is. De horeca is een arbeidsintensieve sector. In totaal zijn er op 1 april 2008 ongeveer

337.000 personen werkzaam in de horeca. Dit zijn niet alleen de werknemers, maar iedereen die in de horeca werkt, dus ook ondernemers, gezinsleden en uitzend- en payrollkrachten.⁴

De trends die hiervoor beschreven zijn, gelden in grote mate ook voor de situatie in de Nederlandse horeca. De bedrijfsprofielen in hoofdstuk 3 laten duidelijk zien dat de economische crisis de horeca in Nederland niet ontziet. Hotelketens als Golden Tulip en NH Hoteles hebben het zeer moeilijk in het huidige economische klimaat. Bedrijven in het lagere foodservice segment hebben minder last van de crisis, vooral fastfood restaurants als McDonald's. Naast de economische crisis zijn er nog een aantal andere trends die van invloed zijn op de ontwikkelingen in de Nederlandse horeca.

Groei voor de foodservice markt

De grootste kans voor de branche ligt in de toenemende buitenshuisconsumptie van voedsel/maaltijden. Uit onderzoek van EFMI / Rabobank is gebleken dat deze markt binnen tien jaar door de omzetgrens van 30 miljard euro kan breken.⁵

Verwachte toename (management) buyouts

Ketens die in de problemen raken door de recessie kunnen te maken krijgen met management buyouts. Franchisenemers zullen er alles aan doen op hun investeringen niet te verliezen. Door een filiaal, franchise of zelfs een gehele keten over te nemen, kunnen franchisenemers en directieleden volledige faillissementen voorkomen.

Verminderd cafébezoek door rookverbod

In landen waar een algeheel rookverbod in cafés geldt, neemt het cafébezoek enigszins af. Toch is het zo dat in andere landen waar eerder een rookverbod is ingevoerd, geen blijvend negatief effect is gebleken op de omzetgroei in de horeca. In Nederland is dit omslagpunt nog niet bereikt. Op de vraag aan ondernemers die in het tweede kwartaal van 2009 een omzetsdaling kenden, welke oorzaken zij hiervoor konden aangeven, noemt ruim tweederde van de ondernemers in de drankensector het rookverbod als oorzaak.⁶

Toename aantal flexwerkers

Volgens de FNV heeft één op de vier werknemers in de horeca geen vast dienstverband. Binnen de horecabranche werken veel vakantiekrachten en seizoenswerkers. Maar ook uitzendkrachten worden ingezet in de horeca. Deze werknemers worden vooral opgeroepen tijdens de drukke zomermaanden. Bovendien werken er ook veel horecawerknemers als oproepkracht. Zij zijn vaak wel in dienst bij een werkgever.⁷

⁴ Arbeidsmarktanalyse 2009, Bedrijfschap Horeca en Catering

⁵ Rabobank Cijfers en Trends, November 2008.

⁶ AnnaLise Market Intelligence, De kansen en bedreigingen van het rookverbod in Europa voor de Nederlandse horeca, 2007; Horeca Barometer tweede kwartaal 2009, Synovate/Bedrijfschap Horeca en Catering.

⁷ Website van de FNV, http://www.fnvhoreca.nl/6/Horeca_en_flexwerk.html (bezocht op 5 mei 2009).

Het is te verwachten dat in de huidige economische conjunctuur werkgevers minder snel geneigd zijn om hun personeel vaste contracten te geven. Personeel zal dus vaker flexibel ingezet worden.

Payrolling neemt toe in de horeca

Mede als antwoord op de grotere risico's die werkgevers in de sector lopen, komt het verschijnsel *payrolling* (verloning) in zwang. Bij dit systeem werft en selecteert een onderneming zelf mensen, maar treden zij in dienst van een verloningsbedrijf (uitzend- of detacheringsbureau). Deze derde partij leent de werknemers weer uit aan de opdrachtgever, die dus formeel geen werkgever is. Voor werknemers zijn er eigenlijk nauwelijks voordelen verbonden aan het verloningssysteem. Er zijn wel nadelen aan verbonden. Zo vallen werknemers niet langer onder de Horeca CAO en moeten zij zich afvragen wat er met hun pensioenopbouw gebeurt.

Veel verloop en behoefte aan goed opgeleide vakmensen

Van de vaak jonge werknemers in de horeca blijven er weinig hangen. Maar één vijfde van het personeel is ouder dan 40 jaar. De horeca heeft behoefte aan goed opgeleide vakmensen. Op het gebied van kennis, vaardigheden en competenties speelt enerzijds de aansluitingsproblematiek tussen school en bedrijf en anderzijds een meer algemene behoefte aan kennis binnen de bedrijfstak, een punt van aandacht van zowel werkgevers en werknemers. Belangrijk is dat opleiden en trainen als investering voor bedrijven en werknemers wordt gezien.⁸

Warenhuizen, supermarkten en sportaccommodaties mengen zich in de horecamarkt

Ketens als La Place, van oorsprong een warenhuishorecaformule, zijn tegenwoordig overal te vinden. Plaatsen als benzinestations, warenhuizen en treinstations worden benut voor het verkopen van maaltijden en versnaperingen. Supermarkten bieden ook in toenemende mate kant-en-klare maaltijden. De zogenaamde full service restaurants ondervinden hier de nadelen van.

De toename van het aantal *foodconcepten* leidt tot een zekere branchevervaging. Veel bedrijven positioneren zich tussen de traditionele supermarkt en de horeca. Deze concepten spelen in op de behoefte aan snelheid in een aantrekkelijke omgeving.

Inkoopclubs floreren bij de crisis

De ledentallen van inkoopclubs voor de horeca nemen een hoge vlucht sinds het uitbreken van de kredietcrisis. Binnen de trend is het opvallend dat de belangstelling niet alleen afkomstig is van zelfstandige bedrijven, maar ook van horecaconcerns of ketens. Deze ketens ontdekken dat volumebundeling via het internet en kennisuitwisseling ook voor hen veel inkoopvoordeel oplevert.⁹

Toename speciality coffee zaken

Te verwachten is dat er ook in Nederland meer *speciality coffee* zaken komen. Scholieren en studenten maken veel gebruik van deze zaken om te studeren en om vrienden te ontmoeten. Dit

⁸ Arbeidsmarktanalyse 2009, Bedrijfschap Horeca en Catering

⁹ Peter Garstenveld, Inkoopclubs floreren bij crisis, Misset Horeca, 9 februari 2009.

soort horecagelegenheden zal net als elders in de wereld steeds vaker voorkomen in de grote steden van Nederland.

2.3 Globale trends in de horeca: hotellerie

Grote multinationale ketens zetten de toon

Internationale ketens zijn in het hotelsegment van de wereldwijde horeca veel belangrijker dan bij eet- en drinkgelegenheden. Dit komt vooral doordat 6 op elke 10 hotelkamers wereldwijd zich in de VS bevindt waarvan 70 procent in handen is van grote ketens.¹⁰ In de wereldwijde toptien naar merken (zie tabel 3) gaat het dan ook alleen om oorspronkelijk Amerikaanse ketens. Een dergelijk fenomeen werd eerder ook al bij eet- en drinkgelegenheden gesignaleerd. In Europa en Azië is echter hooguit respectievelijk 25 en 15 procent van de hotelmarkt in handen van ketens.¹¹

Best Western is de grootste hotelketen ter wereld naar aantal kamers. Vooral ook naar het aantal vestigingen steken ze met kop en schouders boven de concurrentie uit. Alle Best Western hotels worden beheerd door individuele eigenaren. Er wordt geen gebruik gemaakt van het traditionele franchisemodel waarbij er sprake is van een franchisehouder met winstoogmerk (zie ook bedrijfsprofiel in het volgende hoofdstuk).

Op eigenarenniveau, dus niet op merkniveau, moet Best Western echter een flink aantal hotelgroepen voor zich laten, die meerdere ketens in bezit hebben (zie ook tabel 4). Zo is de InterContinental Hotels Group PLC, onder meer eigenaar van Holiday Inn en Express by Holiday Inn, de grootste naar het aantal kamers gemeten. Ook de Hiltongroep, die de formules Hilton Hotels en Hampton Inn exploiteert, is wat dat betreft groter. De anderen zijn Wyndham Hotel Group, Marriott International, Accor en Choice Hotels International. Behalve het Britse InterContinental Hotels Group PLC en het Franse Accor zijn het allemaal Amerikaanse bedrijven.¹² Met 76.779 kamers en 788 hotels is Golden Tulip Hospitality Group het grootste hotelbedrijf ter wereld van Nederlandse herkomst.¹³

¹⁰ ILO, Review of socially responsible HR and labour relations in international hotel chains, June 2008, <<http://www.ilo.org/public/english/dialogue/sector/papers/tourism/wp267.pdf>>

¹¹ Ibid.

¹² Hotels mag website, www.hotelsmag.com (24 september 2009)

¹³ Ibid.

Tabel 3 – De grootste hotelketens ter wereld, 2009

	Keten	Hotels	Kamers
1	Best Western	4.032	305.387
2	Holiday Inn	1.353	249.691
3	Comfort Inns & Comfort Suites	2.550	196.689
4	Marriott Hotels Resorts and Suites	531	193.230
5	Hilton Hotels	521	185.909
6	Express by Holiday Inn	19.020	173.794
7	Hampton Inn	1.619	159.720
8	Days Inn of America, Inc	1.880	152.971
9	Sheraton Hotels & Resorts	409	143.278
10	Super 8 Motels	2.110	130.920

Bron: MKG Hospitality's Hotel Brand Ranking 2009

Tabel 4 – De grootste hotelgroepen ter wereld, 2008

	Bedrijf	Hotels	Kamers
1	IHG (InterContinental Hotels Group)	4.186	619.851
2	Wyndham Hotel Group	7.043	592.880
3	Marriott International	3.178	560.681
4	Hilton Hotels Corp.	3.265	545.725
5	Accor	3.982	478.975
6	Choice Hotels International	5.827	472.526
7	Best Western International	4.000	305.000
8	Starwood Hotels & Resorts Worldwide	942	284.800
9	Carlson Hotels Worldwide	1.013	151.077
10	Global Hyatt Corp.	375	114.332

Bron: Hotels magazine website

Bij hotelketens wordt de markt gedomineerd door de internationale toptien van hotelbedrijven die 74 procent van het aantal hotels en 71 procent van de kamers voor hun rekening nemen. Van 1995 tot 2008 is het aantal hotels van deze groepen gegroeid met 86 procent. Dit correspondeert met een 77 procent groei in capaciteit.¹⁴

Vaak gaat het bij multinationale hotelketens om franchise. Zo geldt voor de meeste hotelgroepen in de toptien (zie tabel 4) dat meer dan de helft van alle hotels in hun ketens een franchiseonderneming is. De overige hotels zijn wel direct eigendom of worden door het moederbedrijf gemanaged. Iedere groep uit de wereldtop heeft hotels in 50 tot 100 verschillende landen.

¹⁴ ILO, Review of socially responsible HR and labour relations in international hotel chains, June 2008, <<http://www.ilo.org/public/english/dialogue/sector/papers/tourism/wp267.pdf>>

Groeiend belang van merken

Terwijl de ligging nog steeds de doorslaggevende factor is bij de keuze voor een hotel speelt bij 57 procent van de zakelijke en 54 procent van ervaren recreatieve hotelconsumenten ook merk een belangrijke rol. Sectoranalisten verwachten dat het belang van merken in de toekomst nog groter wordt.¹⁵ Dit komt onder meer doordat locatie door marktverzadiging minder belangrijk wordt - zo telt Park Lane in Londen bijvoorbeeld al vijf top hotels - en omdat merkenloyale hotelconsumenten langer blijven en meer uitgeven.

Wereldwijd exploiteren de marktleiders 6 of meer verschillende hotelformules.¹⁶ Zo gaat het bij Accor om 19 formules¹⁷ - waaronder Sofitel, Mercure, Ibis, Novotel, Motel 6 en Formule 1 - in totaal 95 landen.¹⁸ Hiermee bestrijkt het bedrijf ook bewust verschillende prijssegmenten van budget Formule 1 tot luxe Sofitel (zie ook bedrijfsprofiel in volgende hoofdstuk). De strategie hierachter is het vergroten van het marktaandeel in een markt die steeds gefragmenteerder wordt.¹⁹

Nieuwe markten

Het mondiale toerisme groeit jaarlijks met vier procent. In 2010 zou het al om een miljard toeristen gaan. Terwijl er ook nog groeimogelijkheden zijn voor de hotellerie in volwassen hotelaccommodatiemarkten zoals in Europa en Noord-Amerika, en dan met name in het topsegment, zijn de perspectieven voor groei in Azië en Midden Oosten veel beter. Zo is het internationale toerisme in China bijvoorbeeld inmiddels meer dan 4 keer zo groot als in 1990 en zal het land met een dergelijke groei in 2020 de belangrijkste toeristische bestemming wereldwijd zijn geworden.²⁰ Vanwege de toename van het toerisme zijn deze regio's dan ook relatief belangrijker geworden voor de hotellerie. Vooral in opkomende markten zoals India, China en de Golf Staten is er in voornamelijk het middenklasse- en budgetsegment groeiperspectief voor de sector.

Vergrijzing

Het percentage van mensen boven de 65 op de totale Europese populatie zal groeien van circa 15 procent in 2000 tot 25 procent in 2015. Deze groei, die zich ook aftekent in andere economisch ontwikkelde landen en regio's, biedt kansen voor bedrijven die met hun dienstverlening tegemoet komen aan de specifieke wensen en budgetten van deze groep.

Hoog personeelsverloop

Vergeleken bij de meeste andere sectoren is het personeelsverloop in de hotelsector zeer hoog. In de VS bijvoorbeeld zou het jaarlijks gaan om 25 procent van het management en 50 procent van

¹⁵ Deloitte & New York University, Hospitality 2010 <http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedKingdom/Local%20Assets/Documents/UK_THL_Hospitality2010.pdf> (29 september 2009)

¹⁶ Hotels mag website, www.hotelsmag.com (24 september 2009)

¹⁷ ZKA Consultants & Planners, Toeristische verblijfsaccommodaties stadsregio Amsterdam, november 2006, <http://www.os.amsterdam.nl/pdf/2006_verblijfsaccommodaties_roa.pdf> (29 september 2009)

¹⁸ Hotels mag website, www.hotelsmag.com (24 september 2009)

¹⁹ <http://www.breakingtravelnews.com/news/article/btn20071023103933411/>

²⁰ Deloitte & New York University, Hospitality 2010, 29 september 2009
<http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedKingdom/Local%20Assets/Documents/UK_THL_Hospitality2010.pdf>

het niet-leidinggevend personeel.²¹ Het verloop zou nog groter kunnen worden omdat hotelgroepen wereldwijd in toenemende mate te maken krijgen met culturele, religieuze en maatschappelijke ontwikkelingen zoals vergrijzing, meer vrouwen die actief deelnemen aan het arbeidsproces en meer verschillen in lokale mogelijkheden en beperkingen naarmate ze in meer landen actief worden. De sector zal nog veel werk moeten verrichten om het verloop terug te dringen. Niet in de laatste plaats omdat verloop veel geld kost.

2.4 Specifieke hotellerie trends in Nederland

Er zijn grote overeenkomsten tussen de ontwikkelingen wereldwijd en die op nationaal niveau in de hotellerie. Toch zal een aantal al eerder gesignaleerde trends hieronder opnieuw nader worden bekeken en geduid om zo de uitwerking ervan in de Nederlandse context te plaatsen.

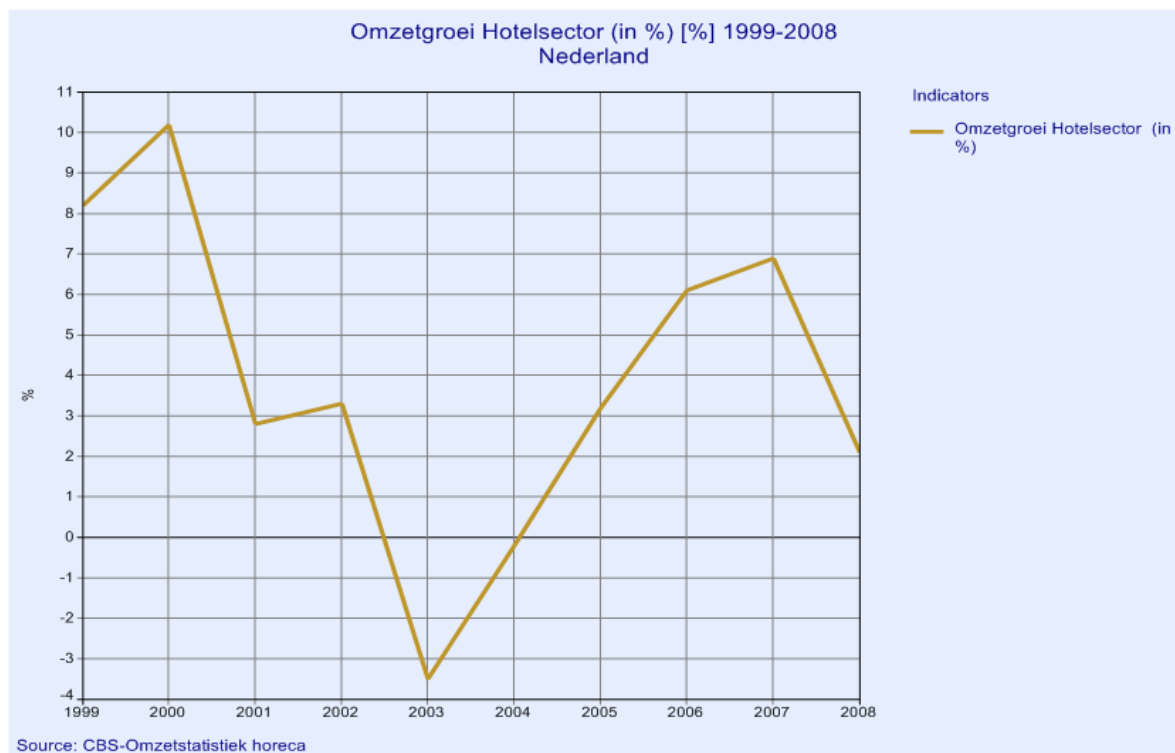
Financiële crisis raakt hotelsector

Zoals te zien is in de onderstaande grafiek kende de omzetgroei van gemiddeld bijna 4 procent het laatste decennium een grillig verloop. De daling in omzetgroei vanaf 2008 is onder meer ingezet door een daling van zakelijke bestedingen, afnemende economische groei in belangrijke (overzeese) herkomstlanden van toeristen en de lagere dollarkoers waardoor Amerikanen wegbleven. Met een gemiddelde omzetsdaling van bijna 6 procent van juli 2008 tot juni 2009 heeft de financiële crisis flink de klad gebracht in de omzet. Dit is natuurlijk een ontwikkeling die niet alleen in Nederland maar ook internationaal speelt.

Schaalvergroting

Er is op de Nederlandse hotelmarkt sprake van een toenemende schaalvergroting. Zo steeg het aantal kamers van 1995 tot 2009 van 78.869 naar 102.287 kamers terwijl het aantal hotels, 2.873 in 1995 en 2.896 in 2009, nauwelijks groeide. De schaalvergroting wordt veroorzaakt doordat kleinere hotels vaker onvoldoende renderen en daardoor verdwijnen en doordat nieuwe hotels doorgaans een relatief hoge minimumomvang (aantal 80-100 kamers) hebben. Ook komt het regelmatig voor dat bestaande hotels worden uitgebreid.

²¹ HVS website, Knowledge Flight: The Challenge of Hotel Employee Turnover
<<http://www.hvs.com/article/1522/knowledge-flight-the-challenge-of-hotel-employee-turnover/>> (29 september 2009)



Bron: databank ("feiten en cijfers") Bedrijfschap Horeca

Ketenvorming

Hoewel recente cijfers hierover ontbreken is het duidelijk dat sinds midden jaren negentig steeds meer (kleine) hotels in Nederland worden overgenomen en/of zich aansluiten bij grote ketens. Daarnaast zijn de nieuwe hotels die erbij komen vaak ook onderdeel van een keten. Uit onderzoek blijkt dat landelijk de "ketengraad" in 2001 nog onder de 20% lag. Maar in Amsterdam lag die in 2006 al naar schatting ruim boven de 50%. En in de regio Amsterdam²² zou al 83% van het aantal hotelkamers worden aangeboden door ketens.

Overigens gaat het in de Nederlandse hotelmarkt hierbij net als op internationale markten vooral om franchisebedrijven. Grote internationale ketens willen vooral snel groeien om zo wereldwijd meer marktaandeel te krijgen. Daarbij stoten ze steeds vaker vastgoed af en leggen ze zich toe op hun kernactiviteiten: exploitatie en management.²³ Tenminste 7 hotelgroepen uit de mondiale toptien, maar ook veel kleinere internationale hotelgroepen, hebben hotels in Nederland die zijn aangesloten bij één van hun ketens.

Meer kwaliteit

De gemiddelde hotelkwaliteit gemeten in het aantal sterren per kamer stijgt voortdurend in Nederland. 90% van de hotelkamers in Nederland heeft inmiddels 3 tot 5 sterren. Zo nam het

²² Regionaal Orgaan Amsterdam (ROA) gebied

²³ ZKA Consultants & Planners, Toeristische verblijfsaccommodaties stadsregio Amsterdam, november 2006, <http://www.os.amsterdam.nl/pdf/2006_verblijfsaccommodaties_roa.pdf> (29 september 2009)

aantal 1 en 2 sterren kamers in de periode 1995-2003 met respectievelijk 16 en 18 procent af terwijl in dezelfde periode het aanbod van 3 en 4 sterren kamers met respectievelijk 22 en 55 procent toenam. Hoewel minder geprononceerd was hetzelfde beeld te zien in de periode 2007-2009 met respectievelijk -16, -2, 4 en 12 procent. Het aantal 5 sterren kamers steeg met 11 procent in de eerste periode en daalde minimaal in de tweede.²⁴

Overige trends

Er wordt door sectoranalisten²⁵ nog een aantal andere ontwikkelingen gesignaleerd zoals de eerder besproken wereldwijde trend van een toename van kapitaalkrachtige ouderen met veel vrije tijd en behoefte aan luxe en comfort. Ook is er sprake van een toename van hotelovernachtingen door Nederlanders in eigen land, een groeiend aantal bed & breakfast bedrijven en groeit het belang van internet bij het vinden en boeken van hotels.

²⁴ Alle berekeningen SOMO op basis van cijfers uit de databank ("feiten en cijfers") Bedrijfschap Horeca. Er waren geen cijfers beschikbaar over het tijdvak 2004-2006

²⁵ Zie onder meer Rabobank Cijfers & Trends, mei 2009

3 Bedrijfsprofielen van tien multinationale horecaketens

In dit hoofdstuk worden tien belangrijke horeca bedrijven in Nederland onder de loep gelegd. Het gaat om de grootste bedrijven naar omzet. Daarbij zijn alleen ondernemingen geselecteerd die in meerdere landen vestigingen hebben, de zogenaamde multinationale bedrijven. Het gaat om: AC Hotels & Restaurants, Accor, Best Western, Burger King, Golden Tulip, HEMA, McDonald's, NH Hoteles, Subway en Van der Valk Groep. Hoewel sommige hotelbedrijven groter zijn naar omzet zijn Subway en AC Restaurants Hotels & Restaurants (vooral een restaurantketen) geselecteerd om meer diversiteit in bedrijfsvormen te krijgen.

Door middel van deze bedrijfsanalyses wordt een goed beeld gegeven van de belangrijkste bedrijfseconomische trends in de sector. Waar nodig, plaatsen we deze ontwikkelingen in een internationale context. Bij het ontwikkelen van de bedrijfsprofielen werd gelet op aspecten als eigendomsverhoudingen, ontwikkelingen in de omzet- en winstcijfers, fusies en overnames, werknemersaantallen, bedrijfstypering en samenwerkingsverbanden. Opgemerkt dient te worden dat het verkrijgen van informatie over beursgenoteerde bedrijven makkelijker is dan het verkrijgen van gegevens over besloten vennootschappen. Bedrijven als Hema zijn recentelijk door *private equity* investeerders overgenomen en daarna van de beurs gehaald. Dit betekent dat er tegenwoordig minder informatie beschikbaar is over de bedrijfsvoering van deze ketens dan voorheen. Dit geldt ook voor andere niet-beursgenoteerde bedrijven, zoals Van der Valk of Best Western.

3.1 AC Hotels & Restaurants

3.1.1 Bedrijfsprofiel

AC Hotels & Restaurants vindt haar oorsprong in de oprichting van *The American Lunchroom* in Amsterdam in [1898](#), naar Amerikaans model. In 1958 wordt deze lunchroom overgenomen door Albert Heijn, dat de naam verandert naar *American Corner* (AC). De organisatie zoals deze in de huidige vorm bestaat, met exploitatie van meerdere restaurants, werd in 1963 opgericht en richtte zich enkele jaren later exclusief op zelfbedieningsrestaurants langs (snel)wegen.

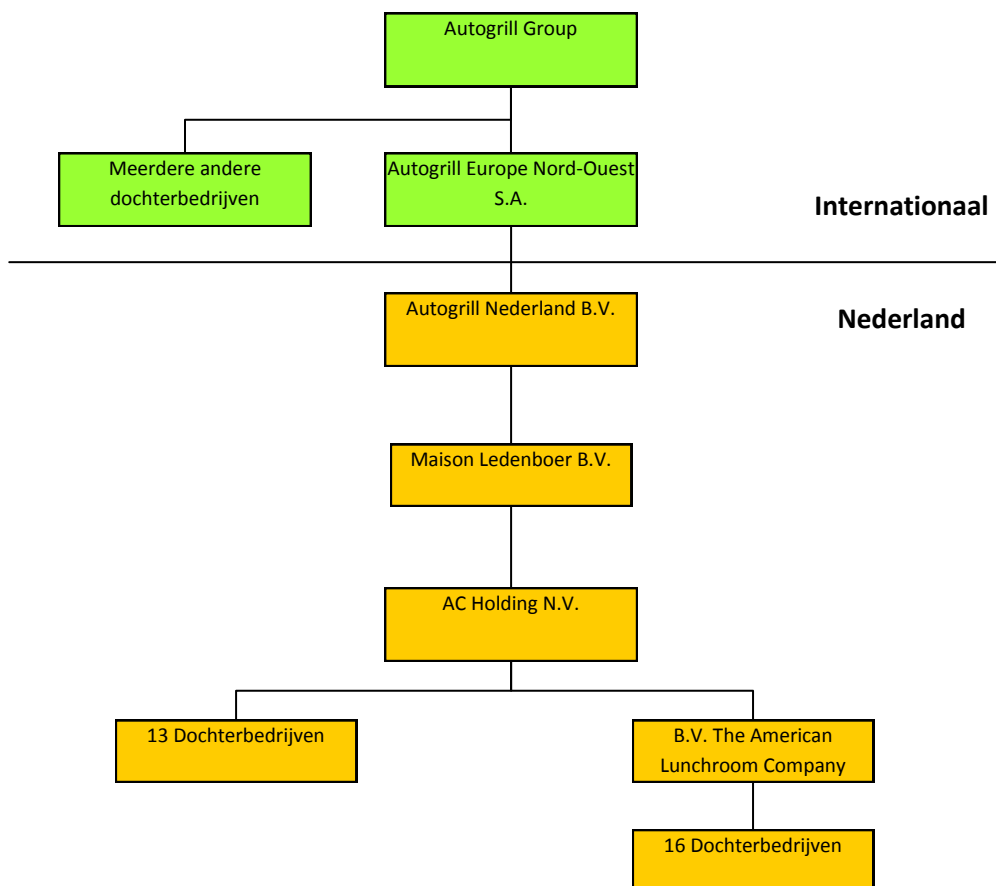
Het bedrijf maakt veel gebruik van andere franchise concepten, en positioneert zich voornamelijk als franchisenemer. Zo zijn er sinds 2003 meerdere [franchise overeenkomsten](#) gesloten met Golden Tulip, waardoor een aantal AC Restaurants hun naam veranderden naar Tulip Inn. Deze bleven echter wel in eigendom van AC Hotels & Restaurants. Ook Burger King heeft recentelijk meerdere franchise overeenkomsten met AC [gesloten](#).

In januari 1999 wordt AC overgenomen door het Italiaanse Autogrill S.A. Autogrill is een beursgenoteerd bedrijf dat voornamelijk actief is in de snelweg restaurant sector, en locaties heeft in 32 landen. Ook opereert het bedrijf in treinstations en op vliegvelden. Schematrentaquattro S.r.l. is [grootaandeelhouder](#) in Autogrill. Dit bedrijf is op haar beurt weer eigendom van Ragione SAPA di Gilberto Benetton e.C., het holding bedrijf van de Benetton familie. Via deze constructie heeft de Benetton familie [57,09%](#) van de aandelen van Autogrill in handen. Daarnaast is Gilberto Benetton de [voorzitter](#) van het bestuur van Autogrill, en Allesandro Benetton de directeur.

Het franchisemodel dat AC Hotels & Restaurants hanteert wijkt niet veel af van de algemene strategie van Autogrill. Het bedrijfsmodel van het moederbedrijf is gericht op het sluiten van zowel [concessies](#) met snelwegbeheerders, vliegvelden en overheidsinstellingen, als franchiseovereenkomsten en vergunningen om merknamen te gebruiken van andere horeca ketens. Het bedrijf heeft overeenkomsten met [250 merken](#).

3.1.2 Bedrijfsstructuur

Het onderstaande schema met de bedrijfsstructuur van AC Hotels & Restaurants is gebaseerd op de uittreksels van de Kamer van Koophandel en het jaarverslag van Autogrill S.A., en toont de verhouding van de Nederlandse tak met het moederbedrijf.



3.1.3 Cijfermatig overzicht

Het onderstaande schema geeft de omzet- en winstcijfers weer van AC Hotels & Restaurants in Nederland en internationaal. Voor Nederland zijn zowel de cijfers uit de Misset top-100 gebruikt, als de cijfers zoals het bedrijf deze bij de Kamer van Koophandel heeft gedeponereerd. De omzet van AC Hotels & Restaurants besloeg in 2008 nog geen 1% van de totale omzet van Autogrill.

	2008	2007	2006
Omzet (€ miljoen)			
Nederland (Misset)	46	45	44
AC Holding N.V.	N/A	46,1	43,6
Internationaal (Autogrill Group)	5.795	4.861	3.929
Winst (€ miljoen)			
Nederland			
AC Holding N.V.	N/A	2,7	3,2
Internationaal (Autogrill Group)	143,1	172,8	163,3
Werknemers			
Nederland			
AC Holding N.V.	N/A	491	489
Internationaal (Autogrill Group)	N/A	66.820	54.953

3.1.4 Recente ontwikkelingen

[Grote overname in tax-free](#)

11/03/08

Het Italiaanse Autogrill heeft maandag twee overnames aangekondigd waarmee de uitbater van wegrestaurants een van 's werelds grootste ketens van duty free-winkels wordt. De totale waarde van de acquisities bedraagt bijna een miljard euro.

Autogrill koopt voor 715 miljoen euro World Duty Free van de Britse luchthavenexploitant BAA, onderdeel van het Spaanse bouwconcern Ferrovial. World Duty Free telt 65 winkels op luchthavens in Groot-Brittannië, waaronder Heathrow en Gatwick. Ook heeft World Duty Free speciaalzaken voor alcohol, schoonheidsproducten en tabak.

Daarnaast wordt Autogrill voor 275 miljoen euro volledig eigenaar van de Spaanse keten van luchthavenwinkels Aldeasa door het belang van 49,95 procent over te nemen van het Britse tabaksbedrijf Imperial Tobacco. Aldeasa werd in 2005 gezamenlijk overgenomen door Autogrill en het Spaans-Franse tabaksconcern Altadis, dat later in handen kwam van Imperial. Aldeasa telt 271 winkels op vliegvelden in vier continenten. Autogrill verwacht vanaf 2011 jaarlijks 40 miljoen euro te kunnen besparen door de twee bedrijven samen te voegen.

[Burger King bij AC Restaurant in Nederweert](#)

31/07/07

Bij AC Restaurant Nederweert-Noord opende deze maand de eerste vestiging van Burger King. Niet ondenkbaar is dat meer AC's een Burger King krijgen, want Autogrill, het moederbedrijf van AC, sloot acht jaar geleden al een langlopende overeenkomst af met de Amerikaanse hamburgerketen.

De AC-vestiging van Burger King is ingericht volgens de zogenaamde Americana-stijl en heeft ongeveer 120 zitplaatsen. Burger King is al gevestigd op verschillende locaties aan Nederlandse snelwegen, zoals bij het brugrestaurant over de A4 én bij twee wegrestaurants van De Lucht bij Zaltbommel en Geffen.

AC's Italiaanse moederbedrijf Autogrill ontstond in 1977 uit een fusie. Het concern - waartoe ook (luchthaven)cateraar HMS Host behoort - heeft vele honderden wegrestaurants in Europa. Autogrill sloot in 1999 een contract met Burger King. AC heeft 35 wegrestaurants.

3.2 Accor

3.2.1 Bedrijfsprofiel

In [1967](#) werd het eerste Novotel hotel opgericht, wat de voorloper was van de huidige Accor [hotelketen](#). De naam Accor werd in 1983 gegeven aan het bedrijf dat naast Novotel ook de merknamen Mercure, Ibis, Sofitel en Jacques Borel International beheerde. Op dit moment heeft de keten meer dan 4.000 hotels wereldwijd, met bijna 500.000 kamers. Hiermee is [Accor Hospitality](#), de hoteltak van het bedrijf, de grootste hotelketen van Europa. Naast hotels is Accor ook actief in [bedrijfsgerichte diensten](#), zoals onder andere vouchers voor kinderopvang voor werknemers en voedsel- en kledingbonnen voor asielzoekers.

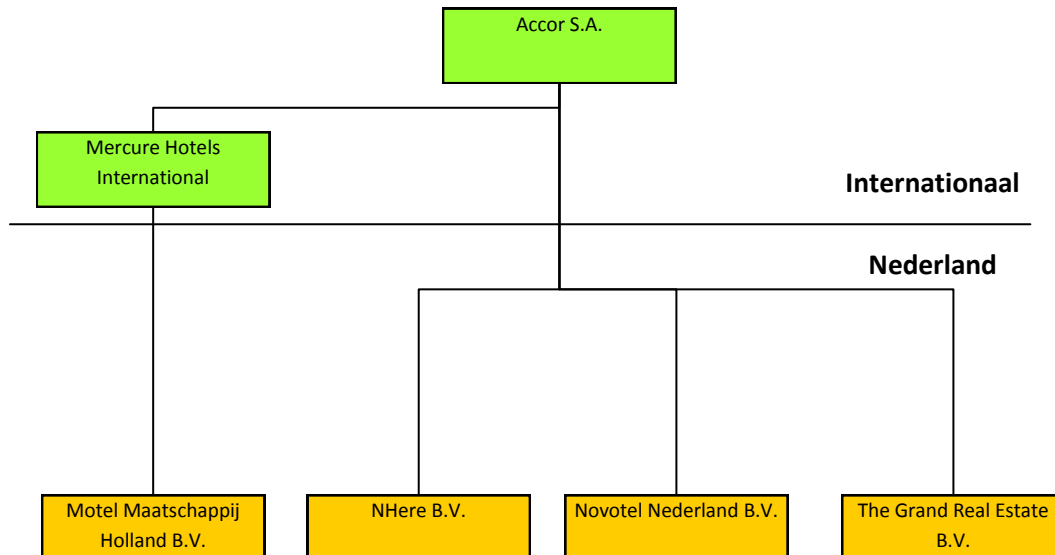
Accor Hospitality is wereldwijd actief, met hotels in meer dan 90 landen. [De meeste hotels](#) zijn te vinden in het thuisland Frankrijk en de rest van Europa (2.278), gevolgd door Noord Amerika (1020), Azië en Australië (363), Latijns Amerika (177) en Afrika (144). De afgelopen jaren lijken de meeste nieuwe ontwikkelingen plaats te vinden in Azië en het Midden Oosten. Zo is Accor de laatste jaren zeer actief in China en India, en [kondigde](#) het in mei 2008 aan dat het 90 nieuwe hotels wil openen in het Midden Oosten voor het einde van 2011. Ook is het bedrijf actief in vrijwel elk [hotelsegment](#), met bijvoorbeeld de merken Formule 1 en Motel 6 in het budget segment, en Sofitel in het hogere segment. Recentelijk heeft Accor het merk Pullman, voor de hogere zakelijke markt, aan haar portfolio toegevoegd.

De [bedrijfsstrategie](#) van Accor kenmerkt zich door een verschillende benadering van haar verschillende merken, waarbij de segmenten en de regio's voor een belangrijk deel het type management bepalen. Voor Europa focust Accor op management contracten in het hogere segment, en franchise of lease overeenkomsten in het midden- en lagere segment. In de Verenigde Staten gebruikt men voornamelijk het franchisemodel, terwijl men in de minder ontwikkelde markten gebruik maakt van management contracten en joint ventures met lokale partners.

In Nederland is het bedrijf de afgelopen jaren zeer actief geweest in uitbreidingen, en het afstoten en overnemen van hotels. Zo is bijvoorbeeld The [Grand in Amsterdam](#) verkocht via een zogenaamde *sale & managementback* constructie, wordt [Novotel Amsterdam](#) flink uitgebreid en is het management van [Sofitel Den Haag](#) overgedaan aan Eden Hotels.

3.2.2 Bedrijfsstructuur

Onderstaand figuur geeft aan hoe de Nederlandse tak van Accor is opgedeeld in vier dochterbedrijven, en hoe deze in verhouding staan tot het Franse moederbedrijf.



3.2.3 Cijfermatig overzicht

De cijfers van de afgelopen jaren geven een aantal opmerkelijke ontwikkelingen weer. Zo is de winst in Nederland voor drie van de vier dochterbedrijven in 2007 flink gestegen, en in 2008 weer aanzienlijk gedaald. Een verdere analyse van deze winstcijfers laat zien dat deze in 2007 voornamelijk vielen onder het kopje 'bijzondere baten en lasten', en waarschijnlijk verband houden met de opbrengsten uit de verkoop van vastgoed. Deze verkopen hebben, vanwege de *lease-back* en *managementback* constructies, geen gevolgen gehad voor de omzet. De omzet in Nederland, zoals die door Misset wordt gemeld, omvat ongeveer 3% van de wereldwijde omzet van Accor.

	2008	2007	2006
Omzet (€ miljoen)			
Nederland (Misset)	228	245,4	237
Novotel B.V.	51,1	52,2	48,5
The Grand Real Estate B.V.	N/A	19,1	19,5
Motel Maatschappij Holland B.V.	86,5	104,2	109,7
NHere B.V.	58,4	61,1	57,9
Internationaal (Accor S.A.)	7.739	8.121	7.607
Winst (€ miljoen)			
Nederland			
Novotel B.V.	7,1	52,1	8,4
The Grand Real Estate B.V.	N/A	0,5	0,5
Motel Maatschappij Holland B.V.	12,5	28,4	3,1
NHere B.V.	7,7	41,9	9,8
Internationaal (Accor S.A.)	613	912	534
Werknemers			
Nederland			
Novotel B.V.	400	408	357
The Grand Real Estate B.V.	N/A	193	217
Motel Maatschappij Holland B.V.	876	1.020	1.033
NHere B.V.	327	341	336
Internationaal (Accor S.A.)	158.162	172.695	170.417

3.2.4 Recente ontwikkelingen

[Vastgoed 158 Formule1 hotels verkocht](#)

23-09-09

Accor verkoopt in Frankrijk het vastgoed van 158 hotels van het hotelmerk Formule 1. De sale leaseback-constructie, die ten grondslag ligt aan de deal, betekent dat Accor de komende twaalf jaar gewoon de exploitatie van Formule 1 hotels blijft verzorgen.

Met de vastgoeddeal is een bedrag van 272 miljoen euro gemoeid. De 158 hotels zijn goed voor 12.300 hotelkamers in Frankrijk. De nieuwe eigenaar is een fonds van vastgoedinvesteerders.

De deal wordt gemeld op de website van Hotelsmag.com. Daar staat ook te lezen dat de gemiddelde kamerprijs in een Formule 1 hotel 33 euro bedraagt. Accor laat weten dat het beheerder blijft van zowel de prijspolitiek als innovatieprocessen van Formule 1 hotels.

[Accor denkt aan opsplitsen concern](#)

28-08-09

Accor, in ons land bekend van onder meer Novotel en Ibis, denkt er hard over om de hotel- en dienstendivisie van de grootste hotelgroep van Europa te spitsen. De mogelijke afsplitsing wordt

ingegeven door investeringsfondsen met een belang in Accor. Die willen meer aandeelhouderswaarde creëren.

Wij zullen bestuderen hoe wenselijk het is om onze hotel- en onze dienstendivisie in twee autonome afdelingen te gieten, elk met hun eigen strategie en hun eigen middelen voor ontwikkeling, laat Accor weten in de Belgische krant De Tijd.

De Tijd schrijft dat de druk van investeringsfondsen Eurazeo en Colony, die samen 30 procent van het bedrijf in handen hebben, onhoudbaar lijkt. De fondsen willen aandeelhouderswaarde creëren. 'De synergie tussen de twee afdelingen zijn heel beperkt', zegt Accor-topman Gilles Pelisson.

[Nieuwe topman voor Accor in Nederland](#)

29-07-09

Caro van Eekelen wordt de nieuwe managing director voor Accor Hospitality in Nederland. Van Eekelen volgt Peter Verhoeven op, die topman wordt van Accor in Duitsland.

Dat laat Accor Hospitality in een persbericht weten. De mutaties binnen de hotelgroep gaan in per 1 juli 2009.

Caro van Eekelen was sinds 2007 coo van Adagio, een joint venture van Accor en Pierre & Vacances. Verder bekleedde ze in het verleden managementfuncties bij Golden Tulip en Disneyland Resort Parijs.

[Omzet Accor daalt 9 procent](#)

20-07-09

De Franse hotelgroep Accor heeft de omzet in het tweede kwartaal van dit jaar met 9 procent zien dalen in vergelijking met dezelfde periode in 2008. De aanhoudende economische crisis drukt zwaar op Accor's hotelmerken uit de hogere segmenten. De grootste omzetsdaling, 14 procent, was dan ook te vinden onder de tophotels en de hotels uit de middenklasse.

De omzet daalde in totaal van 1,97 miljard euro vorig jaar tot 1,79 miljard euro in 2009. Chieff financial officer Jacques Stern van Accor stelde tijdens een persconferentie dat Accor niet verwacht dat de markt op korte termijn zal stabiliseren in het merendeel van de landen waar het hotelbedrijf actief is.

[Accor boekt winstdaling 35%; ziet meer kostenbesparing 2009](#)

25/02/09

De Franse hotelgroep Accor SA heeft in 2008 de nettowinst met 35% zien dalen. De winstdaling is het gevolg van minder boekwinsten uit desinvesteringen en een lagere omzet uit de Amerikaanse sector voor goedkope hotels.

De eigenaar van hotelketens als Etap en Formule 1 geeft vanwege de moeilijke omstandigheden geen verwachting af voor 2009. Wel laat Accor weten de renovatiekosten te willen verlagen met € 125 miljoen in 2009 en de onderhoudskosten met € 100 miljoen in 2009-2010.

Ook wil de hotelgroep de expansie-uitgaven verlagen tot € 400 miljoen in 2009-2010, vergeleken met een eerdere verwachting van € 500 miljoen.

Accor zag de nettowinst in 2008 afnemen tot € 575 miljoen van € 883 miljoen in 2007. De winst

kwam daarmee lager uit dan analisten hadden verwacht. Zij rekenden op een winst van € 594,2 mln. Een deel van de winstdaling is te wijten aan lagere opbrengsten uit desinvesteringen. In 2008 bedroegen deze opbrengsten € 150 mln., vergeleken met € 481 mln. in 2007.

Sofitel Amsterdam wordt Convent Hotel

23/01/09

Sofitel Amsterdam heeft haar naam veranderd in The Convent Hotel Amsterdam. Dat maakt merkeigenaar Accor bekend. Het 148 kamers tellende hotel aan de Amsterdamse Nieuwezijds Voorburgwal maakt nu onderdeel uit van de MGallery-collectie. Daarmee is het eerste hotel onder dit label dat in Nederland van start gaat.

Met de nieuwe naam zorgt Accor Hotels voor meer samenhang in het aanbod binnen het *upscale* segment. MGallery biedt volgens Accor een hoog serviceniveau bij bijzondere hotels die een geheel eigen sfeer hebben.

Uitbreiding Novotel A'dam gestart

21/10/08

De eerste paal voor de uitbreiding van Novotel Amsterdam City is geslagen. Het is het begin van een enorme renovatie waar eigenaar Accor Groep maar liefst 26 miljoen euro voor uit trekt. Managing Director Accor Hotels Nederland, Peter Verhoeven, en Operations Director Novotel Nederland, Arnaud Perulli, sloegen vrijdag 17 oktober de eerste paal voor de uitbreiding van Novotel Amsterdam City.

‘Met het aanbieden van vergaderruimtes voor maximaal duizend personen richt het nieuwe hotel zich nadrukkelijk op de internationale vergadermarkt. We willen marktleider zijn in kleine en middelgrote vergaderingen’, aldus Verhoeven.

3.3 Best Western

3.3.1 Bedrijfsprofiel

In [1946](#) werd de Best Western Motels opgericht door M.K. Guertin, een hoteleigenaar uit Californië. Het begon als een informeel systeem van *referrals* tussen onafhankelijke hotels die zich aansloten. In 1964 hadden zich al zo veel hotels hierbij aangesloten, dat het de grootste hotelketen van de Verenigde Staten was. Rond dezelfde periode breidde het bedrijf zich uit tot oostelijk van de Mississippi rivier, oorspronkelijk onder de naam Best Eastern. Al snel werd ook hier de naam Best Western gevoerd. Eind jaren '60 en gedurende de jaren '70 breidde de naam zich ook internationaal steeds verder uit, onder andere in Europa, Australië en Nieuw Zeeland.

Best Western is geen beursgenoteerd bedrijf. Het is een [non-profit samenwerkingsverband](#) tussen de hotels die zich hebben aangesloten. Best Western heeft geen hotels in eigendom, en maakt ook geen gebruik van het traditionele franchisemodel. De leden hebben zelf de hotels in eigendom en beheren deze onafhankelijk. In ruil voor commissie en lidmaatschapskosten kunnen de hotels gebruik maken van de internationale naam, het centrale reserveringssysteem en het centrale

marketingbudget. Het lidmaatschap heeft de duur van één jaar. Best Western geeft aan dat 98% van de aangesloten hotels dit lidmaatschap jaarlijks verlengt.

Op dit moment zijn er ongeveer [4.000](#) Best Western hotels in 80 verschillende landen. Er werken zo'n 1.087 mensen, exclusief het hotelpersoneel dat in dienst is van de onafhankelijke hoteleigenaren. In Europa heeft meer dan 90% van de Best Western hotels een rating van drie of meer sterren. In [Nederland](#) en de Nederlandse Antillen zijn er bijna 40 hotels aangesloten. In verschillende persberichten heeft Best Western de ambitie uitgesproken dat in 2010 meer dan 60 hotels zich zullen hebben aangesloten. In de afgelopen jaren zijn er meerdere berichten naar buiten gekomen over nieuwe hotels die zich hebben aangesloten.

3.3.2 Bedrijfsstructuur

Het hoofdkantoor van Best Western is gevestigd in Phoenix, Arizona. Daarnaast heeft het een aantal internationale filialen en reserveringsbureaus. Vanwege de beperkte informatie die dit niet-beursgenoteerde bedrijf openbaar maakt, is het niet duidelijk of er dochterondernemingen zijn, en op welke manier de in Nederland aangesloten hotels zich verhouden tot het moederbedrijf.

In Nederland is er wel de Best Western Hotels Nederland (bij de Kamer van Koophandel gedeponeerd als de Samenwerkende Hotels Nederland Beheer B.V.), een beheermaatschappij voor alle Best Western hotels in Nederland. Volgens de deponeringen bij de Kamer van Koophandel is deze maatschappij voor 100% in eigendom van Stichting Administratiekantoor Fanové. Fanové is ook de naam van de enige dochter van Best Western in Nederland. Dit bedrijf is een inkooporganisatie voor hotels en restaurants.

3.3.3 Cijfermatig overzicht

De Nederlandse houdermaatschappij Best Western Hotels Nederland heeft geen winst- en verliesrekening bij de Kamer van Koophandel gedeponeerd. Hierdoor zijn de omzet- en winstcijfers voor Nederland niet te geven, zoals deze voor andere ketens in dit document wel worden gegeven. Wel zijn de cijfers die Misset in haar Top-100 bekend maakt meegenomen, evenals de cijfers uit het jaarrapport van het Amerikaanse moederbedrijf. Vanwege de structuur van het merk zijn hierin geen omzet- of winstcijfers van de aangesloten hotels zelf meegenomen. Hierdoor is het niet mogelijk na te gaan welk percentage van de internationale omzet afkomstig is uit Nederland.

In onderstaande tabel hebben de internationale gegevens dan ook uitsluitend betrekking op de organisatie Best Western die het hotelmerk beheert. De Nederlandse gegevens betreffen wel de aangesloten hotels. Het aantal medewerkers is afkomstig uit gegevens van het LISA (bewerking ABF Research) en de Kamers van Koophandel.

	2008	2007	2006
Omzet (€ miljoen)			
Nederland (Misset)	120	117	110
Internationaal (Best Western International Inc.) (in \$ M)	231,6	220,9	205,5
Winst (€ miljoen)			
Internationaal (Best Western International Inc.) (in \$ M)	-1,66	-2,98	2,51
Werknemers			
Nederland (Best Western Hotels Nederland)	ca. 1000*	N/A	N/A
Internationaal (Best Western International Inc.)	1.087	N/A	N/A

* geschat op basis van gegevens LISA (bewerking ABF Research) en de Kamers van Koophandel.

3.3.4 Recente ontwikkelingen

[Xandrión door fusie grootste inkoopgroep](#)

29-04-09

Fanové, dochter van Best Western Nederland, sluit zich vanaf 1 mei aan bij het Xandrión inkoopnetwerk. Door de krachtbundeling ontstaat het grootste onafhankelijke inkoopcollectief in de branche met ruim 950 horecabedrijven die jaarlijks voor ruim 90 miljoen euro gezamenlijk inkopen.

Fanové wil met deze stap de inkoop voor haar deelnemers verder versterken. Wytze van den Berg, directeur van Fanové: 'Juist in tijden waarin tarieven in de horeca onder druk staan is het van belang te focussen op de winstmarge door een scherpe inkoop'. Door het eigen volume te bundelen met het Xandrión profiteren de hotels van Best Western extra.

Marco Witschge, managing partner van Xandrión ziet de samenwerking als een kwalitatieve aanvulling op het netwerk: 'Het is niet onze ambitie om persé de grootste inkooporganisatie van de Nederlandse leisure & hospitality branche te worden. Groei is natuurlijk mooi, maar wij kiezen er bewust voor om een inkoopnetwerk voor de bovenkant van de branche te zijn en willen dat ook tot in lengte van jaren blijven'.

[Museumhotel sluit aan bij Best Western](#)

30-03-09

Het Museumhotel in Amsterdam sluit zich aan bij Best Western Nederland. Het hotel krijgt de naam Best Western Apollo Museumhotel.

Chief executive officer Wytze van den Berg van Best Western Nederland zegt dat er door het Museumhotel de afgelopen maanden hard is gewerkt om te voldoen aan de kwaliteitseisen van zijn organisatie.

‘Met de toevoeging van de laatste zestig nieuwe kamers, biedt het vernieuwde hotel binnenkort 180 kamers in het bruisende hart van onze metropool. Met een gerust hart durf ik te stellen dat we onze veeleisende internationale relaties een bijzonder adres kunnen bieden’, aldus Van den Berg.

Het Best Western Apollo Museumhotel is sinds 2007 onderdeel van Apollo Hotels & Resorts. Mede-oprichter Francesco Monaco van Apollo laat weten dat het boekingssysteem van Best Western het hotel in staat stelt een nieuwe klantenkring aan te boren. Monaco: ‘Met de combinatie Best Western en Apollo combineren we het beste uit twee werelden: lokale gastvrijheid met internationale allure’.

Misset Horeca - Meer grip Best Western op hoofdstad

17-10-08

Best Western Nederland heeft zijn hotelbestand in Amsterdam uitgebreid met drie hotels. Het gaat om het nieuwe Blue Square hotel (175 kamers), hotel Terminus (95 kamers) dat momenteel wordt verbouwd en hotel Leidse Square (85 kamers).

Alle drie de zaken zijn eigendom van de Chinese hotelier Chang Yun Shi. Shi was al met zijn hotel Blue Tower, ook in Amsterdam, bij het samenwerkingsverband aangesloten.

Met ruim 350 kamers erbij breidt Best Western in Amsterdam zijn capaciteit behoorlijk uit, laat directeur Wytze van den Berg van Best Western Nederland weten. De keten is nu met vijf hotels vertegenwoordigd in de hoofdstad.

Van den Berg maakt ook melding van tien tot twaalf procent omzetgroei van de Nederlandse Best Westernhotels dit jaar. In de werving is vooral ingezet op toeristen uit Engeland, Spanje en Duitsland.

Er zijn op dit moment 43 hotels in ons land aangesloten bij Best Western. Van den Berg hoopt volgend jaar nog acht bedrijven aan het bestand toe te voegen en in 2010 door te groeien naar 60.

Haags hotel Petit wordt Best Western

12-08-08

Hotel Petit, met 20 kamers gevestigd in twee herenhuizen uit 1895 in de Haagse ambassadewijk, sluit zich aan bij Best Western Hotels. Best Western Hotel Petit ziet de aansluiting bij het grootste hotelmerk van de wereld als een grote stap voorwaarts. Eigenaresse Emma van Dorsten: ‘Dit geeft ons hotel een erg positieve impuls. We kunnen onze identiteit behouden, terwijl we extra mogelijkheden krijgen om te groeien en te professionaliseren. De aansluiting bij Best Western biedt veel voordelen.’

Best Western directeur Wytze van den Berg sluit zich daarbij aan. Hij is erg blij met de nieuwste aanwinst: ‘Een hotel in de Nederlandse regeringsstad stond al een tijd op ons lijstje. Best Western Hotel Petit is door de ligging in de ambassadewijk, met het World Forum, Joegoslavië Tribunaal en Europol om de hoek, bijzonder geschikt voor zakelijke gasten.’

Parkhotel Putten naar Best Western

07-07-08

Het Parkhotel in Putten heeft zich aangesloten bij Best Western Hotels. Het twee jaar oude viersterrenhotel op de Veluwe gaat vanaf deze maand door onder de naam Best Western Parkhotel Putten.

‘Ons hotel bestaat twee jaar. We hebben hard gewerkt om de vier sterren te mogen ontvangen. De aansluiting bij Best Western helpt ons om de reeds gerealiseerde groei ook daadwerkelijk voort te kunnen zetten’, aldus eigenaar Okke van der Wal.

Best Western-directeur Wytze van den Berg spreekt van een mooie aanwinst. ‘De vier sterren in combinatie met de prachtige omgeving is het hotel een uitstekende locatie voor vergaderingen, trainingen, conferenties en feesten. Dit sluit exact aan bij de wensen van de gasten van Best Western Hotels’.

Best Western Parkhotel Putten ligt in de bossen op de Veluwe. Het hotel beschikt over 23 suites, één bruidssuite, 89 hotelkamers en zeven vergaderzalen. Daarnaast heeft het hotel een restaurant en een grand café. Ook beschikt het hotel over een sauna en fitness.

Best Western wil snel naar 66 hotels

04-03-08

Best Western Nederland wil in korte tijd snel groeien naar 66 hotels. De keten beschikt nu over 38 hotels, dat zijn er zeventien minder dan een jaar geleden. In 2010 moet de teller op 66 staan.

Directeur Wytze van den Berg wil dat Best Western Nederland in 2010 over 66 hotels beschikt. Hiervoor wil hij een nieuw groeimiddel toepassen.

‘Wat heel nieuw voor ons is, is dat Best Western participeert in investerings- en ontwikkelingsprojecten. Het gaat om nieuwbouwhotels die onder de naam Best Western gaan worden geëxploiteerd en waar we een ondernemer bij zoeken’, aldus Van den Berg in Misset Horeca.

Van den Berg meldt dat afgelopen jaar zeventien hotels zijn verdwenen bij Best Western Nederland: ‘Er zitten geen hotels van de Eden Hotel Groep meer bij Best Western. Verder zijn hotels verkocht aan Fletcher. We namen afscheid van hotels die niet meer aan de Best Western-kwaliteitseisen voldoen en er waren hotels die opzegden omdat de organisatie te weinig voor ze betekende’.

De 35-jarige Van den Berg laat weten dat Best Western bezig is met drie projecten, al kan Van den Berg daarover nog niets meer melden.

Nieuwe hotels voor Best Western

12-12-07

Best Western meldt twee aanwinsten. In Amsterdam sluit het nieuwe Blue Tower Hotel zich aan bij de hotelketen. Ook een gerenommeerd familiehotel uit Overijssel sluit aan bij Best Western.

Naast het Blue Tower Hotel in Amsterdam wordt ook Hotel Restaurant De Zwaan in Raalte een Best Western-hotel. De twee bedrijven sluiten per 1 januari 2008 aan.

Directeur Martin van Noord van het Blue Tower Hotel in Amsterdam zegt na de opening afgelopen jaar dat het tijd is voor een volgende stap. 'We zijn klaar voor de volgende stap. Toetreding tot Best Western stelt ons nu in staat die markten te bewerken die voor ons tot nu toe onbereikbaar waren', aldus Van Noord.

Hans en Benny Poppe van De Zwaan in Raalte zeggen trots te zijn op de aansluiting bij Best Western. 'Best Western is een partner waarmee we een win-win situatie en een upgrading kunnen creëren, zonder aan onze eigen herkenbare identiteit in te boeten'.

Hotel Talens sluit aan bij Best Western

23-11-07

Hotel Restaurant Talens in Coevorden sluit zich aan bij Best Western Hotels. Best Western-directeur Wytze van den Berg spreekt van een schitterende aanwinst. 'Met dit typische hotel zijn wij nog beter in staat om ons alsmäär groeiende aantal gasten ook in deze regio van Nederland te bedienen.'

De aansluiting bij Best Western vindt 1 januari plaats. Hotel Talens is gevestigd in het centrum van Coevorden en beschikt over 31 kamers. De vergadercapaciteit bedraagt honderd personen. Daarnaast is er een grand café en restaurant aanwezig.

3.4 Burger King

3.4.1 Bedrijfsprofiel

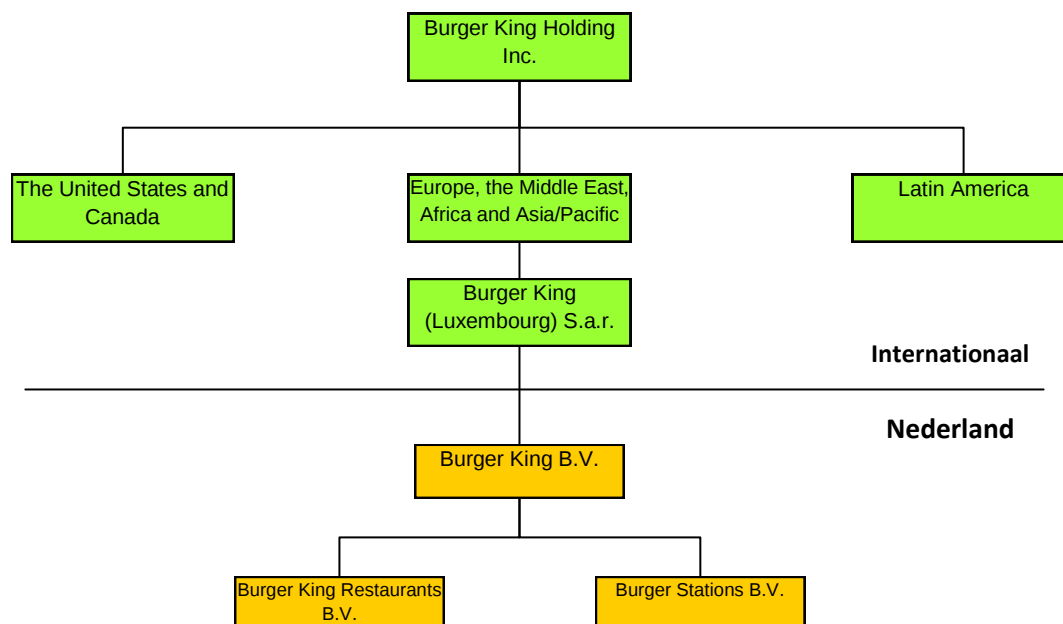
De [Burger King Corporation](#) werd in 1954 in Miami opgericht door James McLamore en David Edgerton, één jaar voordat McDonald's zijn eerste vestiging in Chicago opende. Het oorspronkelijke concept was om het groeiende aantal baby-boom families aan te trekken met redelijk geprijsde en snel geserveerde hamburgers. Vijf jaar na oprichting werd Burger King een nationale keten. Toen de oprichters de keten in 1967 aan Pillsbury verkochten, was Burger King hard op weg om de op één na grootste fastfood keten van Amerika te worden.

In de jaren '70 begon Burger King zich te richten op internationale expansie. Hoewel de opbrengsten nooit zo groot werden als verwacht, was Burger King al snel in meer dan 30 landen vertegenwoordigd. In 1986 werd Pillsbury, en het op dat moment noodlijdende Burger King, overgenomen door Grand Metropolitan Food. Op dat moment had de keten 5.500 restaurants in 50 Amerikaanse staten en 30 landen wereldwijd. In 1997 fuseerde Grand Metropolitan Food met Guinness, en ging verder onder de naam Diageo. In 2002 verkocht Diageo Burger King op haar beurt aan een groep investeerders, waaronder Texas Pacific Group, Bain Capital en Goldman Sachs. In de afgelopen jaren hebben zij het merendeel van de aandelen ook weer van de hand gedaan, hoewel zij nog wel een belang van ongeveer 30% hebben.

Burger King is wereldwijd actief, en heeft op dit moment vestigingen in 73 landen. In totaal zijn er 11.900 Burger King restaurants, waarvan er ongeveer 90% in franchise worden beheerd. In Nederland zijn er meer dan 50 restaurants en ruim 10 franchisenemers. In het kwartaal dat liep tot en met 30 juni 2009 daalde de omzet van Burger King voor het eerst in 21 kwartalen. De winst nam in 2009 wel aanzienlijk toe.

3.4.2 Bedrijfsstructuur

De Nederlandse dochteronderneming van Burger King, Burger King B.V., valt onder de EMEA (Europe, Middle East and Africa) afdeling. Het is een onderaanneming van Burger King Luxembourg. Burger King B.V. beheert de investeringen van het bedrijf en verzorgt de management services aan franchise restaurants. Onder Burger King B.V. vallen ook Burger King Restaurants B.V., dat alle restaurants in eigendom van Burger King beheert, en Burger Stations B.V., dat de restaurants op treinstations beheert. Al deze restaurants worden gefranchised door Servex, een dochterbedrijf van NS Stations.



3.4.3 Cijfermatig overzicht

De onderstaande cijfers zijn gebaseerd op de deponeringen van Burger King bij de Nederlandse Kamer van Koophandel en de Amerikaanse SEC. Daarnaast zijn de omzetcijfers uit de Misset Top-100 meegenomen. De omzet is zowel wereldwijd als in Nederland de afgelopen jaren gestaag gestegen, hoewel deze het afgelopen kwartaal wereldwijd voor het eerst is afgenomen. Ook de winst stijgt continu op wereldwijde schaal. In Nederland draait het moederbedrijf al enkele jaren verlies. De cijfers uit 2007 geven aan dat ongeveer 1,6% van Burger King's omzet uit Nederland afkomstig is.

	2008	2007	2006
Omzet (€ miljoen)			
Nederland (Misset)	75	70	69
Burger King B.V.	N/A	40,3	38,1
Internationaal (Burger King Holdings Inc.*)	2.537,4	2.454,7	2233,7
Winst (€ miljoen)			
Nederland (Burger King B.V.)	N/A	-0,5	-1,1
Internationaal (Burger King Holdings Inc.*)	200,1	189,6	148,1
Werknemers			
Nederland (Burger King B.V.)	N/A	1.089	1.195
Internationaal (Burger King Holdings Inc.*)	41.320	41.000	39.000

* t/m 30 juni van het volgende jaar

3.4.4 Recente ontwikkelingen

[Eerste negatieve omzetscore Burger King in 21 kwartalen](#)

26-08-09

De Amerikaanse hamburgerketen Burger King heeft voor het eerst in 21 kwartalen een negatieve periode achter de rug. In het laatste kwartaal - dat liep tot en met 30 juni - daalde de vergelijkbare omzet ten opzichte van dezelfde periode vorig jaar.

Na 21 opeenvolgende kwartalen van groei, daalde de omzet wereldwijd met 2,4 procent (omzet op basis van zelfde restaurants als vorig jaar en dus exclusief nieuw geopende vestigingen). Vorig jaar boekte BK in dezelfde periode nog een omzetgroei van 5,3 procent.

[Burger King-franchiser rapporteert negatieve cijfers](#)

13-08-09

De grootste franchisenemer van Burger King, Carrols Restaurant Group, heeft een slecht kwartaal achter de rug. De *same store*-omzet - op basis van dezelfde restaurants als vorig jaar - daalde met 4,7 procent. Vorig jaar was in hetzelfde kwartaal juist sprake van een omzetplus van 5,9 procent.

Analisten beschouwen de resultaten van Carrols als een indicatie voor de kwartaalcijfers van heel Burger King. Carrols is namelijk met ruim 500 vestigingen de grootste Amerikaanse franchisenemer van BK. Grote hamburgerketens als Sonic, Carl's Jr en Hardee's kwamen al eerder naar buiten met tegenvallende resultaten.

[Nieuwe topman Burger King Europa](#)

20-07-09

Kevin Huggins is benoemd tot president voor de zogenoemde EMEA-regio van Burger King. Daarmee geeft hij leiding aan de fastfoodketen in Europa, het Midden-Oosten en Afrika (EMEA). Hij treedt in augustus aan met als standplaats Zug in Zwitserland.

Huggins volgt Peter Robinson op die de functie drie jaar heeft vervuld. Robinson legt zijn functie in oktober neer. Kevin Huggins rapporteert aan CEO van Burger King John Chidsey.

Higgins werkte meer dan twintig jaar bij verschillende bedrijven in consumenten voeding in Europa en de Verenigde staten. Zijn laatste functie vervulde hij bij Yum!.

[Burger King onzeker over de toekomst](#)

29-04-09

De Amerikaanse fastfoodketen Burger King heeft zijn winstverwachting voor het gebroken boekjaar 2008/2009 naar beneden bijgesteld. Dit wegens “aanhoudende uitdagende marktomstandigheden en onzekerheid over de gevolgen van de varkensgriep.”

De onderneming, vooral bekend van de Whopper, verwacht dat de winst per aandeel dit jaar uitkomt op tussen 1,39 en 1,42 dollar.

Eerder ging Burger King uit van een winst per aandeel van tussen 1,44 en 1,49 dollar. Over het derde kwartaal, eindigend op 31 maart, klom de nettowinst tot 47 miljoen dollar (34 dollarcent per aandeel) van 41 miljoen in dezelfde periode een jaar eerder. De omzet klom met 1 procent tot 600 miljoen dollar. Ook de omzet in restaurants die langer open waren dan een jaar, ging in de Verenigde Staten met 1 procent omhoog.

[Misset Horeca - Burger King opent in AC Nieuwegein](#)

06-04-09

Burger King is in Nieuwegein haar 58ste vestiging gestart. De zaak is vorige week geopend. Deze Burger King zit aan de A27 in het AC Restaurant Nieuwegein.

AC Restaurants & Hotels startte in 2007 met de franchise van twee Burger King restaurants; bij AC Restaurant Nederweert Noord aan de A2 en bij AC Restaurant Stroe aan de A1. Ook op Schiphol achter de douane zit een AC Restaurant met Burger King.

[Franchisers klagen massaal Burger King aan](#)

13-05-09

De Amerikaanse franchisenemers van Burger King hebben, verenigd in de NFA (National Franchisee Association), moederbedrijf BK Corp. en frisdranken leveranciers Coca Cola en Dr.Pepper aangeklaagd. Ze claimen recht te hebben op een afdracht van deze fabrikanten die per 2010 niet meer geheel naar de franchisenemers maar naar het moederbedrijf gaat.

BK Corp heeft besloten dat met ingang van volgend jaar 40 procent van de zogenaamde ROF (Restaurant Operation Funds), een afdracht van de frisdrankleveranciers, niet meer naar de franchisenemers gaat maar naar het moederbedrijf. Het geld zou daar ingezet worden voor nationale reclamecampagnes. Dat berooft franchisenemer van een substantieel bedrag, gemiddeld per restaurant ongeveer \$20.000 per jaar.

Resultaat Burger King valt tegen

05-02-09

De winst van de Amerikaanse fastfoodketen Burger King is onverwacht flink gedaald. In het tweede kwartaal van het gebroken boekjaar 2008/2009 kwam de winst uit op 44 miljoen dollar. In dezelfde periode in het jaar daarvoor was dat nog 49 miljoen dollar. Analisten hadden juist een licht hogere winst verwacht.

Het resultaat werd gedrukt doordat de waarde van de dollar de afgelopen maanden is gestegen ten opzichte van de euro en andere valuta. Daardoor kreeg Burger King omgerekend minder dollars in het laatje.

Burger King boekt goede kwartaalresultaten

03-11-08

Burger King Holdings, moedermaatschappij van de gelijknamige hamburgerrestaurants, deed wereldwijd goede zaken in het eerste boekkwartaal van 2008, dat eindigde op 30 september. De vergelijkbare omzet - vergeleken met dezelfde restaurants als vorig jaar - steeg ten opzichte van 2007 wereldwijd met 3,6 procent.

De daadwerkelijk gerealiseerde omzet - inclusief nieuwe zaken en activiteiten - kwam uit op 674 miljoen dollar, 12 procent meer dan vorig jaar in dezelfde periode. De nettowinst steeg 2 procent tot 50 miljoen dollar en werd vooral gedrukt door de kosten van valutawisselingen en rente.

McDonald's neemt failliete Burger King over

26-09-08

Een restaurant van Burger King in Alphen aan den Rijn wordt overgenomen door McDonald's. De franchisenemer van Burger King ging eerder dit jaar failliet.

Het restaurant van Burger King in Alphen aan den Rijn zal in oktober haar deuren sluiten en wordt dan omgebouwd tot McDonald's. Begin augustus vroeg het franchisebedrijf faillissement aan.

'Vanaf het begin is McDonald's geïnteresseerd geweest in de locatie', meldt de curator in het Leidsch Dagblad. Burger King Nederland is ook nog een tijd in beeld geweest als nieuwe eigenaar. Maar het moederbedrijf haakte op het laatste moment toch af. Personeel is ondertussen ingelicht, wie wil kan een contract bij McDonald's krijgen.

Burger King presteert boven verwachting

22-08-08

Fastfoodgigant Burger King heeft in het vierde kwartaal van het gebroken boekjaar de nettowinst met 42 procent verhoogd tot 51 miljoen dollar. De cijfers zijn beter dan analisten hadden verwacht. De aartsrivaal van McDonald's profiteerde van de introductie van nieuwe menu's, langere openingstijden en de herinrichting van oudere restaurants. De omzet steeg met 9 procent naar 646 miljoen dollar, maakte Burger King donderdag bekend.

De wereldwijde verkoop in de restaurants van Burger King die minstens een jaar zijn geopend, steeg met 5,3 procent in het afgelopen kwartaal. Dat is het achttiende opeenvolgende kwartaal dat de verkoop stijgt.

Over het hele boekjaar 2007/2008, dat eind juni is geëindigd, nam de winst met 28 procent toe tot 190 miljoen dollar. De omzet steeg met 10 procent naar 2,5 miljard dollar. Topman John Chidsey verwacht dit boekjaar opnieuw meer winst.

3.5 Golden Tulip

3.5.1 Bedrijfsprofiel

Golden Tulip werd in [1962](#) opgericht door een zestal hoteleigenaren, waaronder Krasnapolsky, die hun krachten bundelden om hun concurrentiepositie te verstevigen. In 1976 vormde het een joint venture met KLM, waardoor de internationale expansie mogelijk werd, door hotels te vestigen op de bestemmingen van KLM vluchten. In 1990 desinvesteert KLM haar belang in Golden Tulip en gaat het bedrijf verder totdat het door Krasnapolsky in 1998 wordt overgenomen. Op haar beurt wordt Krasnapolsky overgenomen door het Spaanse NH Hoteles, dat haar eigen merk geeft aan alle Golden Tulip hotels. In 2002 wordt Golden Tulip door middel van een *management buy-out* weer een onafhankelijk bedrijf onder de naam Golden Tulip Hospitality Group.

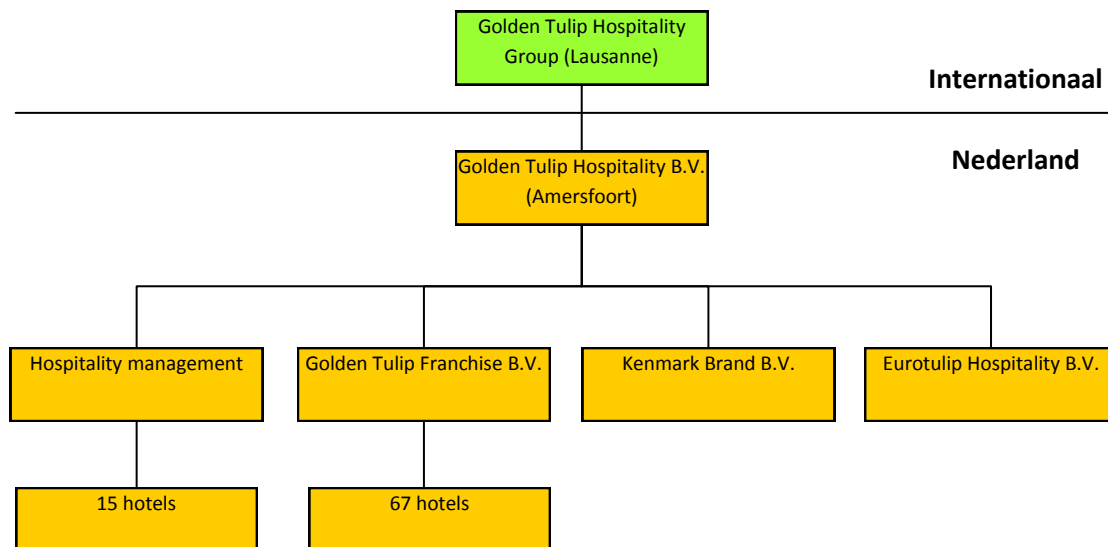
Het bedrijf heeft op dit moment meer dan [780](#) hotels wereldwijd, met een totaal aantal van 75.000 kamers. Golden Tulip maakt een onderscheid tussen Tulip Inn, een budget hotel formule, Golden Tulip en Royal Tulip, de meest luxe formule van het bedrijf. Daarnaast beheert Golden Tulip ook de zogenaamde BRANCHE Bars, Restaurants & Lounge formule. Dit omvat alle eet- en drinkgelegenheden die in Golden Tulip hotels gevestigd zijn.

In maart 2009 moest het bedrijf uitstel van betaling aanvragen vanwege de gevolgen van de globale financiële crisis. In [mei](#) vroeg het bedrijf een faillissement aan voor de hotels die het in eigen beheer had. Vervolgens werd in juli bekend dat de Golden Tulip formule werd overgenomen door Starwood Capital, een Britse investeerder. Dit bedrijf staat geheel los van de grote hotelketen Starwood. De overname gold alleen voor de franchiseformule, alle merken en het intellectueel eigendom. De hotels die Golden Tulip in eigen beheer had, zijn voor de overname verkocht. Sindsdien worden alle Golden Tulip hotels in Nederland beheerd door franchisenemers. Tot augustus 2009 had het bedrijf haar hoofdkantoor in Lausanne, Zwitserland. Sindsdien heeft het bedrijf haar hoofdvestiging in Amersfoort.

In Nederland heeft Golden Tulip 82 hotels, waarvan er 58 de Golden Tulip formule hanteren, en 24 de Tulip Inn.

3.5.2 Bedrijfsstructuur

De overname van Golden Tulip door Starwood Capital is zo recent, dat het onduidelijk is welke gevolgen deze heeft voor de bedrijfsstructuur. Hierom wordt hieronder de structuur weergegeven zoals deze was vóór de overname. Er moet worden aangemerkt dat bekend is dat het hoofdkantoor sindsdien verhuisd is van Lausanne naar Amersfoort.



3.5.3 Cijfermatig overzicht

Golden Tulip Hospitality B.V., het overkoepelende bedrijf van de Nederlandse activiteiten, heeft de laatste jaren behoorlijk verlies geleden. In een artikel in de Telegraaf wordt zelfs gemeld dat het bedrijf als geheel zowel in 2008 als in 2007 verlies leed, onder andere als gevolg van de kredietcrisis.

Een andere opmerkelijke ontwikkeling die in de cijfers naar boven komt is de enorme vermindering van het aantal werknemers in 2007 ten opzichte van 2006. Het is onwaarschijnlijk dat deze afname te verklaren is door het afstoten van activiteiten, aangezien de omzet juist is toegenomen. Ook de salariskosten zijn juist toegenomen. Een eenduidige verklaring is hiervoor niet gevonden.

	2008	2007	2006
Omzet (€ miljoen)			
Nederland (Misset)	370	350	330
Golden Tulip* Hospitality B.V. (NL)	N/A	77,3	55,8
Winst (€ miljoen)			
Golden Tulip* Hospitality B.V. (NL)	N/A	- 1,4	0,9
Werknemers			
Golden Tulip* Hospitality B.V. (NL)	N/A	87	468

* Bron: Kamer van Koophandel

3.5.4 Recente ontwikkelingen

'Hoofdkantoor Golden Tulip weer in Nederland'

14-08-09

Het hoofdkantoor van Golden Tulip komt weer in Nederland. Dat zegt de nieuwe eigenaar van de Golden Tulip-franchise formule, Starwood Capital.

Met de verhuizing wil Starwood de Nederlandse wortels van Golden Tulip benadrukken. Dat zegt Starwood-topman Desmond Taljaard tegenover FEM.

Verder is Starwood van plan om de Nederlandse afkomst van het hotelmerk in het vierde kwartaal van dit jaar onder aandacht te brengen met een marketingcampagne.

Harry Westers zegt contracten Golden Tulip op

07-08-09

Harry Westers heeft alle franchisecontracten met Golden Tulip opgezegd. Westers, die zeven hotels onder de vlag van Golden Tulip beheert en eigenaar is van Westcord, heeft geen vertrouwen in de nieuwe eigenaar van het merk, Starwood Capital.

'Wij willen geen onderdeel uitmaken van een hedgefund met een kantoor in Londen, een belang in de Verenigde Staten en die aangestuurd wordt vanuit Parijs', licht Westers de opzegging van het de franchisecontracten toe.

Westers: 'Ik vergelijk het met Air France en KLM. KLM trekt toch aan het kortste eind? De nieuwe eigenaar wil ons behouden en er staat nog een gesprek gepland, maar wij gaan door onder de naam Westcord'.

Starwood koopt Golden Tulip; Kennedie vertrekt

03-07-09

Starwood Capital Group Global L.P. is de nieuwe eigenaar van het merk Golden Tulip. Golden Tulip-topman Hans Kennedie laat weten uit het management te stappen.

Dat is vrijdagavond om half negen in een gezamenlijk persbericht van Starwood, Golden Tulip en de curatoren Marie Jose Cools en Rincke Dulack bekendgemaakt.

De Britse investeerder Starwood noemt de overname van de brand Golden Tulip een aantrekkelijke aanwinst. 'Onze uitgebreide ervaring in de hotelsector maakt ons de ideale partner om te investeren en te groeien met Golden Tulip', zegt Desmond Taljaard, coo van Starwood Capital.

Golden Tulip-topman Hans Kennedie vertrekt uit de leiding van Golden Tulip. Wel blijft Kennedie als adviseur betrokken bij de afdeling International Franchise Development. 'Ik verwacht een belangrijke steun te worden voor de franchise-activiteiten van het Starwood Capital Hospitality team', aldus Kennedie.

'Alle Golden Tulip-hotels hebben nieuwe eigenaar'

27-06-09

Vrijwel alle eigen Golden Tulip-hotels hebben een nieuwe eigenaar gevonden, meldde de curator zaterdag. De overdracht van de twaalf hotels vindt in principe op 1 juli plaats.

De hotels worden verkocht aan verschillende partijen. Eerder werd al bekend dat een hotel in Noordwijk aan de eigenaar van het pand werd verkocht, die het op zijn beurt aan de Fletcher Hotel Group verkocht. Voor een hotel wordt nog een oplossing gezocht. De curator verwacht dat de meeste van de verkochte hotels doorgaan onder de naam Golden Tulip.

Weer franchiser weg bij Golden Tulip

29-05-09

Weer verlaat een franchiser Golden Tulip. Naar aanleiding van het faillissement van Golden Tulip World Wide Hotels Ltd. heeft Golden Tulip Parkhotel in Bergen op Zoom besloten om geen deel meer uit te willen maken van de franchise-organisatie van Golden Tulip.

Dat laat het Brabantse hotel weten. Tevens zal de naam van het hotel worden gewijzigd in Stadsparkhotel te Bergen op Zoom.

Golden Tulip Parkhotel te Bergen op Zoom is een zelfstandige franchisenemer en wordt financieel niet getroffen door het faillissement van Golden Tulip.

'Hoewel we de beslissing betreuren, zien we ons genoodzaakt om verder te gaan zonder Golden Tulip', aldus directeur Harko Everts. 'Het negatieve beeld wat een faillissement nu éénmaal oproept past helaas niet bij de plannen en ontwikkelingen van ons hotel'.

Golden Tulip verliest grootste franchisehotel

13-05-09

Bel Air Hotel in Den Haag breekt met Golden Tulip. Bel Air is vanaf 1 juli niet langer franchisenemer van het in surseance verkerende hotelmerk. Een clause in het contract biedt het grootste hotel van Golden Tulip de mogelijkheid om over te stappen naar Worldhotels.

Het grootste hotel van Golden Tulip in Nederland en het grootste hotel van Den Haag, het Bel Air Hotel aan de Johan de Wittlaan, heeft enkele dagen geleden het franchisecontract met Golden Tulip opgezegd. Bel Air ziet geen mogelijkheden om de ambities in de toekomst te verwezenlijken met het in problemen verkerende Golden Tulip.

General manager Frank Lanfers vindt dat Golden Tulip twee petten op heeft. Lanfers, sinds medio vorig jaar gm van het naast het World Forum gelegen hotel, ziet nadelen in een organisatie die enerzijds hotels in eigen bezit heeft en anderzijds als franchisegever opereert.

Franchisenemers willen Golden Tulip overnemen

1/4/2009

De franchisenemers van de in problemen geraakte hotelketen Golden Tulip willen het merk Golden Tulip overnemen. Dat hebben de eigenaren van de dochterondernemingen woensdag besloten.

Samen bezitten de franchisenemers 72 van de 87 Golden Tulip-hotels in Nederland. De ondernemers hebben de eigenaren van Hotel Inntel, Westcord en Golden Green Hotels opdracht gegeven zo snel mogelijk contact op te nemen met de bewindvoerders van de hotelketen, die dinsdag bekendmaakte uitstel van betaling te hebben aangevraagd.

“We willen Golden Tulip in eigen hand houden om te voorkomen dat er bedrijven komen die de boel oppoetsen en over een paar jaar weer in de etalage zetten”, aldus Westcord-eigenaar Harry Westers.

Golden Tulip-topman Hans Kennedie gaf dinsdag aan onder meer in gesprek te zijn met durfinvesteerder H2 Equity Partners en Apollo Hotels over een mogelijke fusie.

[Per direct forse bezuinigingen bij Golden Tulip](#)

21/11/2008

Onder operatiecode 'High Alert' voert Golden Tulip Hospitality Group per direct forse bezuinigingsmaatregelen door. Dat en meer heeft topman Hans Kennedie van de Nederlands Zwitserse hotelketen medegedeeld.

Golden Tulip heeft per direct een investerings- en vacaturestop afgekondigd. Dat blijkt uit interne vertrouwelijke memo's van het bedrijf, die op de redactie van Misset Horeca zijn beland. Daarin staat verder te lezen dat de focus van Golden Tulip verschoven wordt van leaseconstructies naar management- en franchise overeenkomsten.

De maatregelen volgen op lastige economische tijden die in de hotellerie voelbaar zijn. Chief executive officer Kennedie meldt verder dat eind van het jaar uit kostenbesparing de hoofdkantoren van het bedrijf twee weken dicht gaan.

[Kennedie: 'Geen onrust bij Golden Tulip'](#)

12/9/2008

Het gaat goed met Golden Tulip en er hoeven geen zorgen worden gemaakt over het hotelbedrijf. Dat laat topman Hans Kennedie weten in antwoord op geluiden over mogelijke problemen bij het Nederlands Zwitserse bedrijf.

Het hotelbedrijf zou volgens ingewijden in korte tijd te maken hebben gehad met opvallende personeelsmutaties in het management. De groei van het eetconcept Branche zou achterblijven met eerdere verwachtingen. En het debuut in China zou vroegtijdig zijn gestopt.

Daarnaast heeft de ondernemingsraad van Golden Tulip in Nederland twijfels over het bedrijf. Een zitting tussen Golden Tulip en de ondernemingsraad voor de Ondernemingskamer in Amsterdam is op het laatste moment afgelast. Maandag 15 september zouden de twee in de rechtszaal tegenover elkaar staan.

3.6 HEMA

3.6.1 Bedrijfsprofiel

Op 4 november 1926 opende de [Hollandsche Eenheidsprijzen Maatschappij Amsterdam \(HEMA\)](#), opgericht als dochterbedrijf van KBB (De Bijenkorf), haar eerste winkel in de Kalverstraat in Amsterdam. In 1928 waren er al tien vestigingen in Nederland. Vanaf 1958 opende HEMA in hoog tempo nieuwe filialen. Het aantal vestigingen groeit nog steeds snel. HEMA was in de jaren 1950 de eerste franchiseorganisatie in Nederland en is nu één van de grootste franchisegevers van Nederland. In 1999 werd HEMA onderdeel van Vendex/KBB, het latere Maxeda. HEMA is sinds [juni 2007](#) onderdeel van Lion Capital, een Britse investeringsmaatschappij. [Lion Capital](#) is in 2004 opgericht en richt zich uitsluitend op de consumentenmarkt, met focus op de voedings-, dranken- en detailhandel. De afgelopen jaren heeft Lion Capital geïnvesteerd in verschillende Europese bedrijven in de consumentensector. Bekende bedrijven waarin de investeringsmaatschappij geïnvesteerd heeft, zijn frisdrankenproducent Orangina, restaurantketen Wagamama en diepvriessnackproducent Ad van Geloven (Mora). Er zijn momenteel ruim 450 HEMA winkels in Nederland, België, Luxemburg, Frankrijk en Duitsland.

HEMA bestaat uit vier bedrijfsonderdelen:

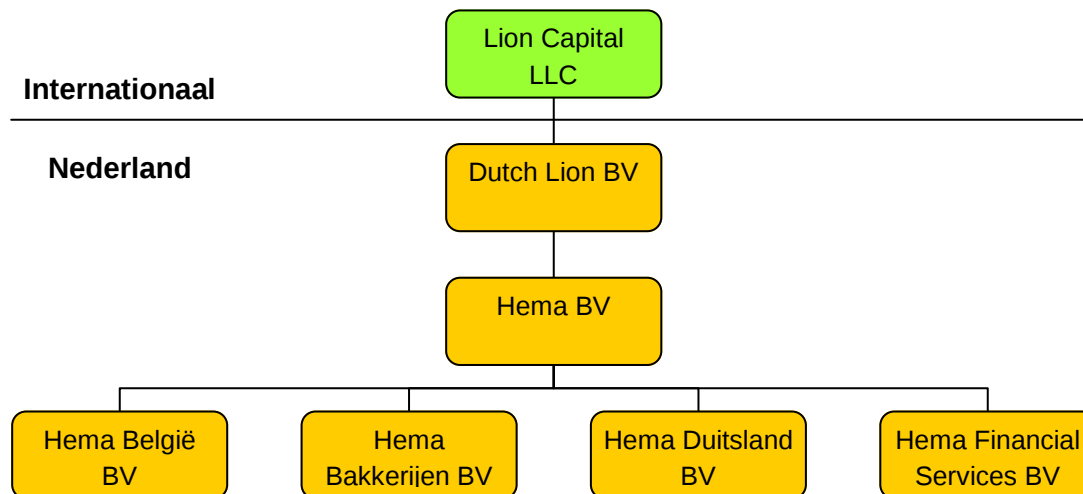
- hoofdkantoor
- distributiecentrum
- bakkerijen
- winkels

HEMA maakt gebruik van het zogenaamde [hard franchise](#) model, waarbij de formules van de winkels duidelijk en gedetailleerd staat beschreven. De eerste franchiseovereenkomst werd in 1958 gesloten. Op dit moment zijn er in Nederland 159 franchise HEMA's, wat neerkomt op 47 procent van het totaal aantal winkels. De HEMA verkoopt bijna uitsluitend huismerken.

Naast de bekende warenhuizen exploiteert HEMA ook een aantal horecagelegenheden. Er zijn in Nederland 165 HEMA warenhuizen met een horeca-afdeling. De omzet uit de horeca was in 2005 € 66,2 miljoen. Er werden 9 miljoen koppen koffie, 6,5 miljoen belegde broodjes en 313.000 liter vers sap verkocht.

In 2007 is HEMA door Maxeda verkocht aan het Britse private equity fonds Lion Capital. In juni 2007 zei [Mary Minnick](#), die de directie van de warenhuisketen vanuit Lion Capital ging aansturen, dat de formules voor het grootste deel hetzelfde zou blijven. Wel zouden er mogelijk enkele kleine aanpassingen plaatsvinden, zoals veranderingen in het assortiment, een andere uitstraling van de winkels, en aanpassingen in de grootte van de winkels. Lion Capital gaf aan dat het van plan was om zowel kleinere HEMA's als grotere megastores te openen. Ten slotte uitte Lion Capital de ambitie om HEMA in het buitenland verder uit te breiden.

3.6.2 Bedrijfsstructuur



3.6.3 Cijfermatig overzicht

Vanwege de eigendomsstructuur van HEMA is het zeer moeilijk gebleken om financiële gegevens over het bedrijf te vinden. Wel is er het één en ander bekend over het aantal vestigingen.

	2008	2007	2006
Omzet (€ miljoen)			
Nederland (Misset)	76,5	75	N/A
Werknemers	Meer dan 10.000*	8724	8565
Vestigingen			
Nederland	>190 eigen en >185 zelfstandig	176 eigen en 159 zelfstandig	164 eigen en 136 zelfstandig
Internationaal	Nog geen gegevens beschikbaar	België: 58 Luxemburg: 1 Duitsland: 8	België: 52 Duitsland: 3

* Dit is een grove schatting op basis van gegevens die HEMA zelf op haar website verstrekt.

3.6.4 Recente ontwikkelingen

[Nieuwe mijlpaal voor Hema](#)

25-08-09

Hema opent dinsdag 1 september haar vierhonderdste vestiging in Nederland. De nieuwe winkel van de warenhuisketen is vanaf volgende week te vinden in de Gelderse plaats Zetten. Met deze nieuwe vestiging komt het totaal aantal Hema-filialen op 479, verdeeld over vijf landen. In Nederland heeft Hema 400 filialen. Topman Ronald van Zetten zal de vestiging in Zetten de

voorgaande avond officieus openen, samen met burgemeester Tuijnman van de gemeente Overbetuwe.

Vorig jaar opende Hema 56 nieuwe winkels. Zetten is dit jaar aanwinst nummer 25. Ronald van Zetten zegt dat de formule ook na de winkel in Zetten doorgaat met uitbreiden. 'Wij blijven constant zoeken naar mooie winkellocaties. De mogelijkheid om in te spelen op de vraag sterkt ons in de verwachting dat we ook in de komende maanden en jaren nieuwe succesvolle vestigingen zullen blijven openen.'

[Hema naar nog kleinere plaatsen](#)

23-07-09

Hema heeft op dit moment een ondergrens van 7.600 inwoners voor de vestiging van een Hema. In de toekomst gaat dit mogelijk nog verder omlaag naar plaatsen vanaf vierduizend mensen.

Dat heeft directeur Ronald van Zetten van Hema vanmorgen gezegd in een gesprek met het Radio 1-journaal. Vandaag opent in het Friese Stiens de tweehonderdste vestiging van Hema die wordt geëxploiteerd door zelfstandige ondernemers. De winkel in Stiens wordt geleid door de ondernemer die al een Hema heeft in Dokkum.

Volgens Van Zetten zorgen de goede marges ervoor dat een Hema in dit soort kleinere plaatsen, Stiens heeft ruim zeventuizend inwoners, uit de voeten kan. Op termijn verwacht hij dat de formule nog verder kan worden aangescherpt, zodat vestiging in nog kleinere plaatsen mogelijk is. Hema opende het afgelopen jaar ruim vijftig vestigingen in Nederland, veelal kleinere vestigingen in plaatsen zoals Stiens.

[Mijlpaal voor Hema-franchisers](#)

14-07-09

Hema krijgt een tweehonderdste franchisevestiging. Deze opent op 23 juli in het Friese Stiens. Dit is tevens de 399e vestiging van Hema in Nederland, waarmee het warenhuisbedrijf een andere mijlpaal nadert.

De Hema in Stiens is eigendom van ondernemer Reinders, die al een Hema exploiteert in Dokkum. Hema groeit sterk met het aantal franchisevestigingen. Dit heeft onder meer te maken met de introductie van een aangepaste winkelformule voor kleinere marktgebieden. Mede hierdoor zijn afgelopen jaar vijftig nieuwe Hema-vestigingen geopend in Nederland en de andere landen waar de formule actief is.

Topman Ronald van Zetten van Hema is blij met de opening van het tweehonderdste franchisefiliaal. 'In 1958 was Hema één van de eerste retailorganisaties die franchising introduceerde in ons land en nu ruim vijftig jaar later is de formule tot volle wasdom gekomen en bouwen tientallen ondernemers samen met Hema aan de verdere groei van ons merk.'

[Financieel topman HEMA vertrekt](#)

3/3/2009

De huidige financieel topman bij warenhuis HEMA vertrekt. Joost Sliepenbeek vertrekt per 1 mei en gaat ergens anders werken. Dat maakte het bedrijf dinsdag bekend. Tot er een opvolger is gevonden zal Ad Walter, de voormalige topman van Praxis, de zaken van Sliepenbeek

waarnemen. Topman Ronald van Zetten van HEMA betreurt het vertrek van zijn financiële directeur. Hij roemt Sliepenbeeks aandeel in de eerste periode van HEMA als zelfstandig bedrijf. Het bedrijf werd in 2007 overgenomen door investeringsmaatschappij Lion Capital. Het bedrijf, dat in 1926 werd opgericht, heeft 457 winkels in Nederland, België, Luxemburg, Duitsland en Frankrijk.

HEMA opent vestiging in Parijs

23/1/2009

HEMA opent haar eerste zelfstandige filiaal in Frankrijk. Het filiaal is speciaal ontwikkeld voor landen waar de consument nog niet bekend is met de winkel en het merk HEMA. Het nieuwe filiaal aan de Avenue General de Gaulle voert een selectie van het bekende HEMA assortiment. De presentatie van de producten is compleet anders dan de manier waarop de filialen zijn ingericht in Nederland en België. Artikelen zijn niet gegroepeerd op soort maar op gebruiksmoment.

3.7 McDonald's

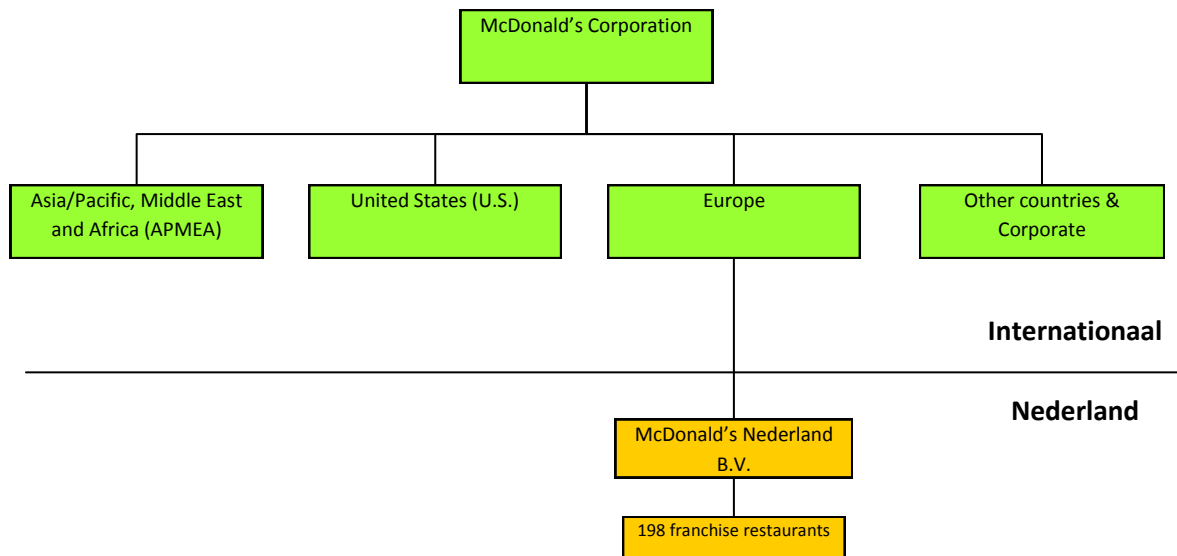
3.7.1 Bedrijfsprofiel

McDonald's is wereldwijd de grootste speler in de *quick service restaurant* sector, en één van de meest herkenbare merken in de wereld. De eerste McDonald's opende in [1940](#) in Californië, en in 1954 werd de eerste franchise geopend door Ray Kroc, die wordt gezien als de oprichter van McDonald's in de huidige vorm. De keten verkoopt voornamelijk hamburgers, frites en frisdrank, maar heeft meer recentelijk het assortiment verbreed met salades en fruit. Op dit moment zijn er ongeveer [31.000 restaurants](#) wereldwijd, en werken er naar schatting anderhalf miljoen mensen voor McDonald's. In 1965 ging het bedrijf naar de beurs. Vanaf 1965, toen het bedrijf naar de beurs ging, begon het zich internationaal meer te profileren. Op dit moment is McDonald's nog steeds een beursgenoteerd bedrijf, met noteringen op verscheidene Amerikaanse en Europese aandelenbeurzen.

Vanaf het moment dat Ray Kroc de eerste franchise McDonald's opende in Illinois, is het franchise model een [belangrijke pijler](#) gebleven voor de bedrijfsstrategie van McDonald's. Het bedrijf vergaart haar inkomsten door het exploiteren van een aantal restaurants in eigen beheer, maar ook met inkomsten uit onroerend goed, en aandelen in de opbrengst van franchisenemers. McDonald's maakt gebruik van het conventionele [hard franchise](#) systeem. Franchisenemers investeren een deel van het startkapitaal door de aanschaf van standaardmaterialen en decoratie. McDonald's neemt de investering in het onroerend goed voor haar rekening. Nadat een restaurant is geopend, betaalt de franchisenemer de huur van het onroerend goed, en een percentage van de inkomsten. In een aantal landen heeft McDonald's zogenaamde *affiliates*, waarbij de franchisenemer de gehele investering voor zijn rekening neemt, en McDonald's *royalties* ontvangt, zonder zelf financieel bij te dragen.

McDonald's heeft de [intentie](#) uitgesproken om de komende jaren wereldwijd ongeveer duizend nieuwe filialen te openen. In [Nederland](#) wil het jaarlijks ongeveer drie tot vijf nieuwe restaurants openen. Op dit moment zijn er ongeveer [219](#) vestigingen. In Nederland wordt de gemiddelde investering in een [franchise restaurant](#) geschat op € 500.000, waarvoor ongeveer € 125.000 eigen kapitaal nodig is.

3.7.2 Bedrijfsstructuur



3.7.3 Cijfermatig overzicht

	2008	2007	2006
Omzet (€ miljoen)			
Nederland (Misset)	529	497	475
McDonald's Nederland B.V.*	125	117	107
Internationaal (McDonalds Corporation) (\$ miljoen)	23.522	22.787	20.895
Winst (€ miljoen)			
Nederland			
McDonald's Nederland B.V.*	31,5	27,4	23,8
Internationaal (McDonalds Corporation) (\$ miljoen)	4.313	2.395	3.544
Werknemers			
Nederland	15.500	N/A	N/A
direct in dienst*	232	239	217
Internationaal	1.500.000	N/A	N/A
direct in dienst	400.000	N/A	N/A

* Bron: Kamer van Koophandel

3.7.4 Recente ontwikkelingen

[Ook McDonald's voelt nu economische tegenwind](#)

10-09-09

Ook McDonald's heeft ten langen leste last van economische tegenwind. De vergelijkbare omzet van augustus viel tegen. Er was sprake van een wereldwijde omzetplus van slechts 2,2 procent ten opzichte van augustus 2008. Tot op heden zag McDonald's zijn vergelijkbare omzet nog steeds groeien met 4 tot 5 procent.

Vorig jaar zag de augustusmaand er voor de Amerikaanse hamburgerketen nog heel wat zonniger uit. Toen steeg de vergelijkbare omzet vergeleken met een jaar eerder met liefst 8,5 procent wereldwijd. Met name in de VS (omzetplus van 1,7 procent) en het Midden-Oosten, Afrika en de Aziatische regio (plus 0,5) vielen de verkoopcijfers in augustus tegen.

De meest succesvolle markten zijn de UK, Frankrijk en Rusland. In deze landen groeide de omzet ten opzichte van augustus 2008 zelfs nog met dubbele cijfers: op basis van dezelfde restaurants steeg de omzet hier met liefst 11,8 procent.

[McDonald's Europa verhuist naar Genève](#)

10-08-09

Het Europese hoofdkantoor van McDonald's verkast van Londen naar de Zwitserse stad Genève. De verhuizing moet nog voor het einde van dit jaar zijn voltooid.

McDonald's stelt in een persbericht dat het Europese management voor het eerst helemaal onder één dak wordt gebracht. Ook de zogenaamde masterdeals in individuele landen zullen op termijn vanuit Genève worden gemanaged en niet meer - zoals nu het geval is - rechtstreeks vanuit de Verenigde Staten.

Veel grote Amerikaanse firma's hebben hun Europese hoofdkantoren in Zwitserland. Ook McDonald's concurrent Burger King heeft er een Europees hoofdkwartier. McDonald's Europa (totaal ruim 6600 restaurants) ontkent in het persbericht dat de verhuizing te maken heeft met de hoge belastingen voor buitenlandse bedrijven in de UK - een link die wel is gesuggereerd in de Britse dagbladen.

[Omzet McDonald's groeit 3,5 procent](#)

16-07-09

De economische crisis lijkt aan de Nederlandse filialen van McDonald's voorbij te gaan. In de eerste maanden van dit jaar zag de Nederlandse tak van het internationale concern de omzet met 3,5 procent stijgen. Ook voor de rest van het jaar verwacht McDonald's dat de omzet groeit.

Algemeen directeur Jo Sempels rekent dit jaar op een omzetgroei op basis van hetzelfde aantal filialen van 4 procent in vergelijking met 6 procent in 2008. 'We zijn daar zeer content mee. We groeien in de krimpende markt van informeel uit eten gaan.'

Vorig jaar rekenden Nederlandse consumenten 529 miljoen euro af voor hamburgers, frietjes en

milkshakes. Wereldwijd zet het concern ongeveer 14,6 miljard euro om. McDonald's is daarmee de grootste horecaonderneming in Nederland gevolgd door hotel- en restaurantketen Van der Valk, zo bleek eerder dit jaar uit de Misset Horeca Top-100.

McDonald's opende dit jaar twee nieuwe filialen, een derde ligt in het verschiet. Sempels denkt dat er volgend jaar vier zaken bijkomen en vanaf 2011 vijf a zes per jaar. Met de nieuwbouw, verbouw en uitbreiding van filialen worden dit jaar ruim 300 banen gecreëerd.

[McDonald's blijft grootste ketenrestaurant ter wereld](#)

14-07-09

McDonald's blijft met grote afstand het grootste Amerikaanse ketenrestaurant. De fastfoodgigant is goed voor ruim 70 miljard dollar omzet wereldwijd.

Dat blijkt uit de keten Top-400 van Restaurants & Institutions. De omzet van McDonald's steeg afgelopen jaar met 11,2 procent ten opzichte van 2007.

Tweede in de ranglijst, net als vorig jaar, staat Kentucky Fried Chicken met 17,8 miljard dollar omzet. Burger King is goede derde met 14,8 miljard dollar, 12,1 procent meer omzet dan het jaar daarvoor.

De complete top-10 bleef ongewijzigd. Vierde staat koffieketen Starbucks (13,5 mld dollar), gevolgd door Subway (12,9), Pizza Hut (10,4), Wendy's (9,2), Taco Bell (6,9), Domino's Pizza (5,5) en Dunkin' Donuts (5,5).

De eerste verschuiving zien we op plaats zestien. Daar staat met 3 miljard dollar omzet Olive Garden. De keten van Italiaanse restaurants stond vorig jaar nog op plaats achttien in de lijst.

[McDonald's in 2009 goed uit de startblokken](#)

11/2/2009

McDonald's is ook 2009 goed begonnen. Het fastfoodconcern lijkt te profiteren van de kredietcrisis: in januari steeg de omzet vergeleken met januari 2008 wereldwijd met 7,1 procent (op basis van een vergelijking met dezelfde restaurants en dus nieuwe zaken buiten beschouwing gelaten).

Binnen Europa werden in het Verenigd Koninkrijk, Frankrijk en Rusland in de eerste maanden van het nieuwe jaar de beste zaken gedaan. De omzetstijging kwam voor heel Europa uit op het wereldwijde gemiddelde van 7,1 procent. In de VS bleef de omzetstijging beperkt tot 5,4 procent, terwijl de restaurants in Azië, Afrika en het Midden-Oosten 10,2 procent omzetgroei boekten.

[Nieuwe filialen McDonald's ondanks lagere winst](#)

26/1/2009

Fastfoodketen McDonald's wil dit jaar duizend nieuwe filialen openen. Dat maakte het bedrijf maandag bekend bij de presentatie van de cijfers over het vierde kwartaal. De nettowinst kwam uit op 985,3 miljoen dollar. In dezelfde periode vorig jaar was dat nog 1,27 miljard dollar.

3.8 NH Hoteles

3.8.1 Bedrijfsprofiel

NH Hoteles is een Spaanse multinational in de hotelsector, en één van de grootste horecaondernemingen in de wereld. De keten is in 1978 opgericht en zegt dat het de op zes na [grootste](#) hotelketen in Europa is (2006). Tot aan het einde van de vorige eeuw richtte het bedrijf zich bijna exclusief op de Spaanse markt, met een zeer klein aandeel van haar inkomsten uit Latijns Amerika. Sinds 2000 is het bedrijf zeer actief geworden in overnames van hotelketens in Europa. Het heeft op dit moment wereldwijd [334 hotels](#), met een totaal aantal van 50.171 hotelkamers, vooral in het middensegment. Naast de zakelijke hotels richt het bedrijf zich ook op restaurants en vakantie resorts.

In [2000](#) nam het concern de Nederlandse Krasnapolsky keten over, voor een bedrag van omgerekend tussen de € 400 miljoen en € 500 miljoen. Op dat moment was ook de Golden Tulip keten onderdeel van Krasnapolsky, maar deze keten is in 2002 afgestoten en ging verder als onafhankelijk bedrijf. In andere landen heeft NH Hoteles zich de laatste jaren ook steeds meer [gemanifesteerd](#), onder andere met overnames van de Mexicaanse Chartwell Group in 2001, het Duitse Astron in 2002 en het Italiaanse Jolly Group in 2007. Volgens de [website](#) van NH Hoteles zijn er op dit moment 16 nieuwe hotels internationaal in aanbouw, met een totaal van bijna 3.000 nieuwe kamers.

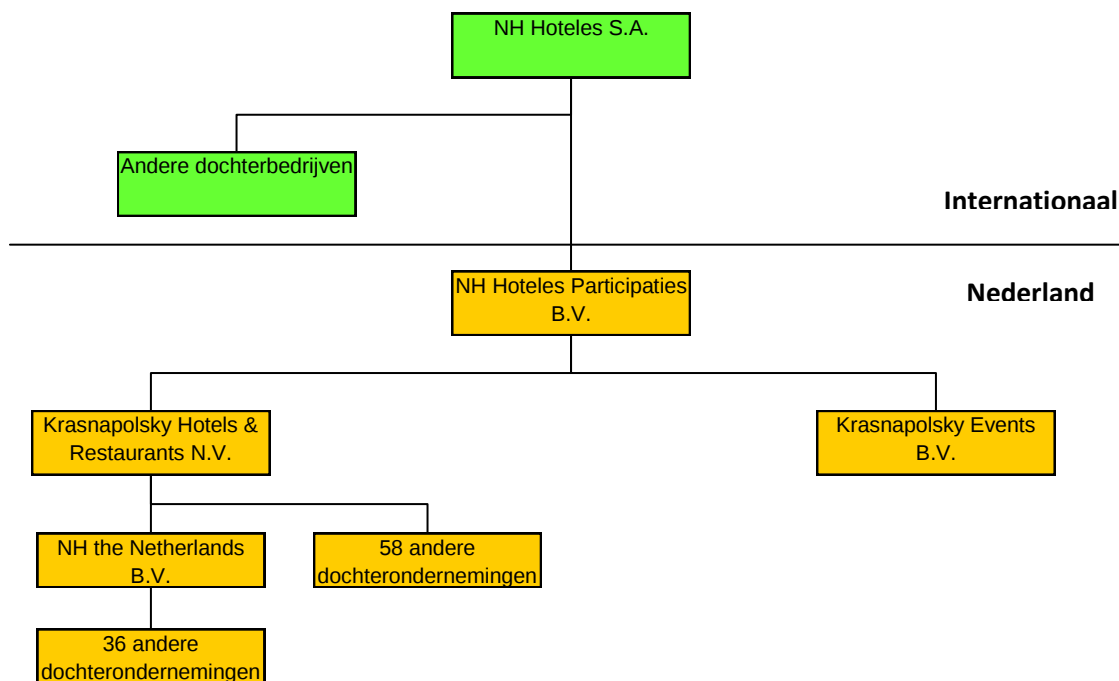
NH Hoteles lijkt al haar hotels in eigen beheer te hebben, en geen gebruik te maken van een franchisemodel. Een dergelijke bedrijfsvoering heeft als gevolg dat de beoogde groei gepaard moet gaan met grote investeringen. Volgens zijn meest recente [MVO rapport](#) heeft het bedrijf in 2007 een plan onthuld om in totaal € 1,3 miljard te investeren.

De bedrijfsomzet is negatief beïnvloed door de recente financiële crisis, die zijn weerslag heeft op de gehele hotelsector. De bezettingsgraad in Spanje en Italië is hierdoor sterk [teruggelopen](#), maar de effecten lijken minder voelbaar in de Noord-Europese hotels. Amsterdam is hier wel een uitzondering op, aangezien de bezettingsgraad sinds oktober 2008 sterk is afgenomen.

De Benelux speelt een belangrijke rol in de strategie van NH Hoteles. Een vergelijking tussen de geconsolideerde cijfers bij de Kamer van Koophandel, en het algemene jaarrapport laat zien dat Nederland ongeveer 20 procent van de totale omzet van NH Hoteles voor zijn rekening neemt. De winstcijfers laten zelfs zien dat Nederland goed is voor maar liefst 64 procent van de totale winst van het bedrijf.

3.8.2 Bedrijfsstructuur

Onderstaand figuur geeft de bedrijfsstructuur weer van de Nederlandse tak van NH Hoteles, zoals het in relatie staat tot het Spaanse moederbedrijf.



3.8.3 Cijfermatig overzicht

De onderstaande cijfers zijn gebaseerd op de deponering bij de Kamer van Koophandel van NH Participaties B.V., de Nederlandse holdingmaatschappij, evenals de cijfers zoals die in de Misset Horeca Top 100 worden vermeld, en het geconsolideerde jaarverslag van NH Hoteles S.A., het Spaanse moederbedrijf.

	2008	2007	2006
Omzet (€ miljoen)			
Nederland (Misset)	252,4	251	236,9
NH Participaties B.V.	N/A	306,1	N/A
Internationaal	1.532,4	1.505,7	1.090,9
Winst (€ miljoen)			
Nederland			
NH Participaties B.V.	N/A	49,5	35,9
Internationaal	26,8	77,4	62,5
Werknemers			
Nederland			
NH Participaties B.V.	N/A	3.019	N/A
Internationaal	15.174	15.158	14.076

3.8.4 Recente ontwikkelingen

NH en Hesperia samen verder

15-09-09

NH Hoteles gaat 51 hotels van het Spaanse concern Hesperia managen. Tegelijkertijd wordt Hesperia lid van de Raad van Bestuur van NH Hoteles. NH en Hesperia hebben voor de integratie van hun beider hotelmanagement een overeenkomst getekend.

Maandag 14 september hebben NH en Hesperia de overeenkomst om hun hotelmanagement te integreren getekend. Door deze overeenkomst ontstaat de grootste Spaanse groep van stadshotels.

De overeenkomst heeft als doel het hotelmanagement van de twee hotelketens te consolideren om de synergie te maximaliseren en voordeel te halen uit complementaire strategieën, zo laat NH in een zojuist verschenen persbericht weten. De samensmelting heeft geen directe gevolgen voor NH hotels in ons land.

Kwart minder omzet voor NH Hoteles

27-08-09

De omzet van de hotelketen NH Hoteles over het eerste halfjaar van 2009 was een kwart lager dan in dezelfde periode vorig jaar. De omzet bedroeg 602,9 miljoen euro. Het bedrijfsresultaat halveerde bijna tot 36,3 miljoen euro, zo heeft de Spaanse hotelketen bekend gemaakt.

De economische crisis dwingt de hotelketen te besparen waar dat kan. In Nederland, waar NH Hoteles 35 hotels exploiteert, gingen de managers de werkvloer op om te zien waar meer efficiency kan worden behaald.

Nieuwe directeur voor NH Krasnapolsky

20-07-09

Emmanuel Traoré is de nieuwe hoteldirecteur van NH Krasnapolsky in Amsterdam. Traoré volgt Anita Bos op die drie hotels in Den Haag en omgeving gaat leiden.

Dat maakt NH Hoteles bekend. Traoré komt over van hotel Lotti Paris in Frankrijk. Zijn functie in Parijs wordt overgenomen door Maurizio Redaelli, de huidige hoteldirecteur van de Belgische hotels NH Atlanta en NH Grand Place Arenberg.

Krasnapolsky gooit kamers in de uitverkoop

23/4/2009

In een laatste poging de hotelkamers bezet te krijgen, zijn de luxe vijfsterrenhotels hun kamers voor spotprijzen aan het dumpen. Overnachten in het Krasnapolsky Hotel (NH) op de Dam in Amsterdam kan al voor 56 euro. Doordat zowel de internationale toeristische markt als de zakelijke markt is ingestort, staan op veel vijfsterrenlocaties zeven tot acht van de tien hotelkamers leeg.

Portefeuillewissel in top NH

24/2/2009

NH Hoteles kondigt een verandering aan in de bestaande operationele organisatie. Regiodirecteurs Maarten Markus en Caroline Receveur wisselen per 1 maart van takenpakket. Dat laat Arco Buijs, Business Unit Director Benelux, UK, France & Afrika van NH Hoteles weten. In de nieuwe structuur krijgt Markus de leiding over de Amsterdamse NH hotels. Receveur op haar beurt neemt bijna alle overige hotels van NH over van Markus.

'Kamerprijzen niets te maken met crisis'

9/2/2009

De lage kamerprijzen in Amsterdamse hotels op dit moment hebben niets te maken met de economische crisis. Dat zegt Txema Ripa, de nieuwe directeur van NH Hotel Barbizon Palace in Amsterdam. 'Dat kamerprijzen nu laag zijn, heeft niets te maken met de kredietcrisis. De prijzen zijn nog precies dezelfde als in januari vorig jaar. Het is gewoon laagseizoen', aldus Ripa in De Telegraaf.

'Geen massaontslag bij NH Leeuwenhorst'

10/12/2008

NH laat weten dat er bij conferentiehotel NH Leeuwenhorst in Noordwijkerhout geen sprake is van een massaontslag. NH reageert hiermee op geruchten dat er 90 ontslagen zouden zijn gevallen bij het hotelbedrijf. Er is absoluut geen sprake van het feit dat afgelopen vrijdag 5 december in NH Leeuwenhorst 90 mensen ontslagen zijn, laat NH in een persverklaring weten. Wel stelt NH dat het, net zoals andere bedrijven, wordt geraakt door de gevolgen van de economische recessie.

3.9 Subway

3.9.1 Bedrijfsprofiel

Subway is een Amerikaanse fast-food keten, die in 1965 is opgericht door [Fred DeLuca](#). Het bedrijf profileert zich als de meest gezonde fast-food keten, met een assortiment dat voornamelijk bestaat uit warme en koude belegde sandwiches. De afgelopen jaren is de marketing campagne vooral op dit aspect gericht, met Jared Fogle als gezicht van de keten. Fogle is een man die met een zelf verzonden dieet waarbij hij alleen subway producten at, meer dan 110 kg. afviel. Op dit moment is de Subway's keten in handen van Doctors Associated Inc., een bedrijf in eigendom van DeLuca en Peter Buck, de co-oprichter. Het bedrijf is niet beursgenoteerd.

[De eerste Subway](#) werd in geopend in Bridgeport, Connecticut, in de Verenigde Staten. In 1974, toen de keten 16 restaurants telde, werd de eerste franchise geopend, ook in Connecticut. In 1984 wordt het eerste restaurant buiten de VS geopend, in Bahrain, en een jaar later opent de keten haar 500ste restaurant. In de afgelopen 25 jaar is het aantal franchise restaurants gestaag gestegen tot het huidige aantal van meer dan 30.000. In de afgelopen 10 jaar is het aantal Subway vestigingen met 127% gestegen.

De strategie van Subway is om wereldwijd marktleider te worden in het aantal vestigingen. Volgens [Richelle Eijckens](#) van Subway Europa is de strategie simpel: "We kijken naar hoeveel vestigingen de marktleider op ons gebied in een land heeft. Daar tellen we er een paar bij op". Subway lijkt vooral McDonald's in het vizier te hebben en haar hoeveelheid vestigingen aan deze concurrent af te meten. In de omschrijving van de geschiedenis van het bedrijf op haar eigen website wordt zelfs

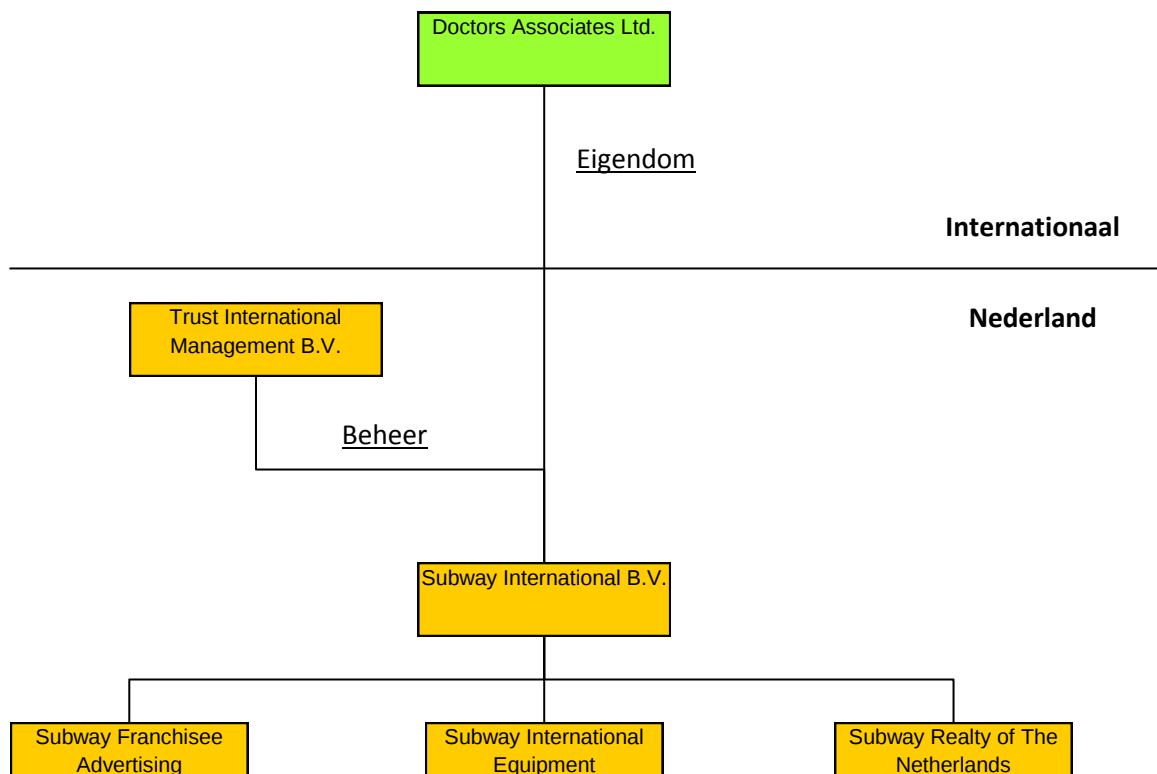
specifiek genoemd dat de keten nu meer vestigingen heeft dan McDonald's in de VS, Canada en Australië.

In totaal heeft Subway op dit moment 30.650 restaurants in 88 landen. De strategie van de afgelopen jaren is duidelijk gericht op internationale expansie. In Nederland zijn er op dit moment 67 restaurants. Subway had zichzelf tot doel gesteld om in 2010 [30.000 vestigingen](#) wereldwijd geopend te hebben. Deze doelstelling is dus eerder dan verwacht behaald. Tekenend voor deze expansiedrift is het feit dat Subway niet kon aangeven welke vestiging precies de 30.000ste was; er waren binnen 24 uur negen nieuwe vestigingen geopend. De doelstelling van de Nederlandse tak is om in 2010 tot het aantal van 210 restaurants in franchise te komen.

Subway heeft geen enkel restaurant in eigen eigendom, en heeft een strategie van [100% franchising](#). In de Verenigde Staten vraagt Subway een vaste franchise fee van [\\$15.000](#). In Europa ligt dit bedrag op € 7.500. De totale investering voor een nieuwe franchise nemer ligt tussen de € 69.000 en € 173.000.

3.9.2 Bedrijfsstructuur

Het moederbedrijf van Subway is Doctors Associates Ltd., een private onderneming opgezet door de oorspronkelijke oprichters van de keten. Het internationale kantoor voor franchising in Europa is gevestigd in Amsterdam. Hier vallen een aantal dochterondernemingen onder, waarvan niet duidelijk is of deze alleen in Nederland of in heel Europa opereren. Subway International B.V. wordt beheerd door een trustkantoor, maar er wordt van uit gegaan dat de eigendomsverhouding direct naar Doctors Associates loopt. Vanwege de zeer beperkte informatievoorziening van dit niet-beursgenoteerde bedrijf, is dit echter niet volledig vastgesteld.



3.9.3 Cijfermatig overzicht

Aangezien Subway een privaat bedrijf is, dat haar financiële gegevens niet in een jaarverslag publiekelijk naar buiten brengt, zijn er slechts beperkte cijfers beschikbaar.

	2008	2007	2006
Omzet (€ miljoen)			
Nederland (Misset)	17	11,9	8,8
Subway International B.V.	N/A	N/A	80,6
Internationaal (\$ miljoen)	11.300	N/A	N/A
Winst (€ miljoen)			
Nederland			
Subway International B.V.	N/A	N/A	2,7
Nederland			
Subway International B.V.	N/A	N/A	68
Internationaal	Meer dan 150.000*	N/A	N/A

* Dit is een grove schatting, meer specifieke data zijn niet beschikbaar

3.9.4 Recente ontwikkelingen

[Subway is op 400 outlets na McDonald's voorbij](#)

24-09-09

De Amerikaanse broodjesketen Subway is getalsmatig bijna het grootste fastserviceconcern van de wereld. Subway moet nog 400 nieuwe vestigingen openen om de numero 1 McDonald's (32.158 restaurants) in te halen. Gerekend in omzet, blijft McDonald's echter ongenaakbaar.

Het afgelopen half jaar voegde Subway ruim duizend nieuwe vestigingen toe aan zijn keten. Omdat het broodjesconcept de focus heeft op in-store outlets (onder meer bij de winkelketen Walmart) kan het zijn arsenaal snel uitbreiden. De teller stond onlangs op 31.800 broodjeszaken.

In de thuismarkt VS ging Subway onlangs door de 22.000 vestigingen heen, Canada telt ruim 2.400 outlets, het Verenigd Koninkrijk heeft er meer dan 1.300. Met het huidige groeitempo - soms 40 openingen per dag - gaat Subway de komende twee weken McDonald's voorbij.

[Subway stelt groeicijfers bij](#)

29-07-09

Subway gaat haar groei doelstelling voor 2010 bijstellen. De 'oude' doelstelling van de keten om volgend jaar 210 vestigingen te realiseren in Nederland is niet meer haalbaar.

'We gaan in september onze doelstellingen aanpassen en een nieuwe doelen stellen voor 2015', meldt Justin Goes van Subway.

'Ondanks dat er de laatste jaren hard gewerkt is om de doelstellingen voor 2010 te halen, hebben we wat hobbels te verwerken gehad die van invloed waren, zoals een tekort aan geschikte locaties.'

Teller Subway-NL nu op 73

13-07-09

Aan de Voorstraat in het centrum van Utrecht is een nieuwe vestiging van broodjesketen Subway geopend. Eigenaar van de zaak is Koen van de Zanden. Er zijn nu 73 Subway vestigingen in Nederland.

Naast de bekende sandwiches die de gast zelf kan samenstellen, verkoopt de Utrechtse Subway ook salades en wraps.

Wereldwijd zijn er meer dan 31.000 Subway vestigingen. De formule is opgericht in 1965 in Connecticut. In 2002 streefde de Subway keten qua aantal vestigingen op een aantal plaatsen in de VS en Canada McDonald's voorbij.

Subway groeit fors in onze buurlanden

21/1/2009

Niet alleen in ons land, ook in de buurlanden Duitsland en België heeft de Amerikaanse broodjesketen Subway de wind flink in de zeilen. In Duitsland staat de teller sinds deze maand op liefst 700. De zevenhonderdste broodjeszaak van Subway opende onlangs zijn deuren in de Beierse hoofdstad München. De Amerikaanse broodjesketen heeft ook ambitieuze plannen in België, waar de keten nog niet zolang actief is. Subway wil eind dit jaar al 25 Belgische vestigingen hebben. Eind vorig jaar opende Subway haar negende filiaal aan de Antwerpse Keyserlei.

3.10 Van der Valk

3.10.1 Bedrijfsprofiel

Het Van der Valk concern vindt haar oorsprong in 1939, toen Martien van der Valk een café in Voorschoten ombouwde tot een hotel. Martien wilde voor elk van zijn elf kinderen een eigen hotel opzetten. De kinderen Gerrit en Arie van der Valk volgden hun vader op en breidden het concern uit tot een internationale onderneming. Gerrit van der Valk introduceerde het motel concept in Nederland, en nog steeds zijn veel vestigingen op locaties dichtbij grote snelwegen.

In 1994 werd het bedrijf door de FIOD onder de loep genomen, vanwege vermeende belastingontduiking. Eén van de oorzaken van dit onderzoek was de informele en ontransparante bedrijfsstructuur en –cultuur. Het geschil met de FIOD kwam tot een einde toen Van der Valk een naheffing van omgerekend € 97 miljoen betaalde. Het betekende tegelijkertijd het einde van de leiding van het bedrijf door Gerrit en Arie van der Valk, en het dagelijkse bestuur werd overgedragen aan de jongere generatie.

In Nederland heeft Van der Valk 56 vestigingen. Het bedrijf is naast Nederland ook actief in België ([6 hotels](#)), Duitsland (13), Frankrijk (2), Spanje (1), de Nederlandse Antillen (3) en de Verenigde Staten (1). Zowel binnen Nederland als in het buitenland is het bedrijf bezig uit te breiden. Zo zijn er op dit moment 16 hotels in aanbouw of ontwikkeling. In verschillende media berichten komt naar

voren dat het bedrijf zich meer richt op uitbreiding van de hotels dan de restaurants, mede omdat nieuwe, trendy hotelvestigingen minder last lijken te hebben van [de economische crisis](#). Ook wordt binnen de bedrijfsstrategie rekening gehouden met de [nieuwe generatie familieleden](#), die de komende jaren hun horecaopleiding zullen afronden.

3.10.2 Bedrijfsstructuur

Sinds 2000 maakt Van der Valk gebruik van een soort franchisemodel waarin alleen afstammelingen van de oorspronkelijke oprichter, Martien van der Valk, franchisehouders kunnen worden. Hoewel dit een koersverandering betekent ten opzichte van het verleden, blijft de precieze bedrijfsstructuur ontransparant. Het is niet duidelijk wat de hoofdvesting is, en welke verhouding deze ten opzichte van de franchises heeft. Ook details over de franchiseovereenkomst zijn niet direct duidelijk.

Uit gegevens van de Kamer van Koophandel wordt wel duidelijk dat de Van der Valk International B.V. het moederbedrijf is van enkele van de Van der Valk Hotels. Het is echter onduidelijk of deze het beheer heeft van het gehele concern of slechts een deel ervan.

3.10.3 Cijfermatig overzicht

Volgens de Top 100 van Misset Horeca is Van der Valk het op één na grootste Nederlandse horecabedrijf.

	2008	2007	2006
Omzet (€ miljoen)			
Nederland (Misset)	513	520	485
Van der Valk International B.V.	N/A	40,6	35,3
Winst (€ miljoen)			
Nederland			
Van der Valk International B.V.	N/A	3,1	10,1
Werknemers			
Nederland			
Van der Valk International B.V.	N/A	516	509

3.10.4 Recente ontwikkelingen

240 miljoen euro voor Van der Valk

18-06-09

Hotel- en restaurantketen Van der Valk investeert de komende vier jaar tijd 240 miljoen euro in ver- en nieuwbouwplannen. Dit zegt de familie in een interview in zakenblad Quote. Het gaat hierbij niet alleen om projecten in Nederland, maar ook om buitenlandse investeringen.

In het bedrag van 240 miljoen euro zit de nieuwbouw in Duiven, die in Harderwijk en Houten. Ook de verbouw en de aanbouw van een nieuwe vleugel voor de vestiging in Apeldoorn vallen binnen deze investeringen. Specificaties per project maken de Van der Valks niet bekend. Rob van der Valk (23): 'Je moet er wel een hoop kopjes koffie voor verkopen.'

Crisis: Van der Valk put moed uit verleden

24/3/2009

Topman Martin van der Valk van het grootste horecabedrijf van Nederland, Van der Valk, relateert de huidige tragische tijden in de hotellerie. Van der Valk stelt dat de horeca kan terugkijken op twee fantastische jaren. De topman van het familiebedrijf stelt wel dat de meeste Van der Valk-zaken te maken hebben met een omzetzakking van ongeveer tien procent. Met uitzondering van de nieuwe, trendy Van der Valk-hotels. Die merken weinig van de crisis.

Van der Valk sluit restaurant Plaswijck

19/3/2009

Restaurant Plaswijck in Rotterdam gaat eind maart dicht. Eigenaar Van der Valk wilde er een hotel bijbouwen, maar kreeg dat niet rond en wijkt uit naar een andere locatie in de havenstad. Het pand aan de Bergse Achterplas zal worden gebruikt voor zaalverhuur en congressen. Voorlopig blijft Van der Valk in afgeslankte vorm aan de Bergse Achterplas zitten. De locatie zal alleen nog worden gebruikt voor zaalverhuur en evenementen. De medewerkers zijn op de hoogte gesteld van de plannen. Een kleine kern kan in Plaswijck blijven werken. Hoeveel werknemers er ontslagen worden, is nog niet bekend.

Van der Valk bouwt in Veenendaal

27/2/2009

Van der Valk gaat een hotel bouwen langs de A12 in Veenendaal. Het horecabedrijf heeft hiervoor een contract ondertekend voor de aankoop van de grond. Het hotel moet in 2012 de deuren openen. Het gaat om een viersterrenhotel met 160 tot 170 hotelkamers. Daarnaast krijgt het hotel een restaurant en moderne vergaderfaciliteiten. Mogelijk komen er ook sport- en leisure-activiteiten, zo laat het hotel in een persbericht weten.

Gerrit van der Valk overleden

20/1/2009

Vandaag overleed Gerrit van der Valk op 80-jarige leeftijd in zijn huis in de Spaanse kustplaats Marbella. Hij was het gezicht van Nederlands grootste horecaconcern.