TEKST **TOM KELLERHUIS** FOTOGRAFIE **MARK VAN DER ZOUW**

Volgende maand stopt Marcel van Aelst (67) als directeur van het Okura. In twintig jaar maakte hij het hotel succesvol en zette hij het culinair op de kaart. 'Veel nieuwe hotels zijn beddenfabrieken die niets toevoegen aan de stad.'

'Een hotel is een beetje een dorp'

"Moet je eens horen, zo hoort een hotellobby te klinken," zegt een vriendelijke stem achter mijn rug. Vicevoorzitter van de Okuragroep Marcel van Aelst wijst naar boven naar de congresruimtes waar een kakofonie van stemmen klinkt die duidt op een fikse bedrijvigheid. En dan naar rechts waar tijdens de lunch in Serre bestek harmonisch rinkelt. "Prachtig, niet?" zegt hij. Op 25 september neemt hij officieel afscheid als president en statutair directeur van zijn Hotel Okura. Maar een echt afscheid mogen we dat van hem niet noemen. "Want ik ben tot mijn 72ste benoemd in de raad van bestuur van de Okuragroep, en zal dan ook hier nog een dag per week werken als commissaris."

Als ik mister Okura Nederland zeg, wat zegt u dan?

"Je kunt wel zeggen: dit is beslist mijn kindje. Ik heb het in 1971 mee mogen helpen openen. Ik was toen nog een snotaap. Ik kwam in 1970 van de Hogere Hotelschool in Den Haag en had als groepsleider met medestudenten mijn afstudeerproject geschreven over de uitbreiding van de hotellerie in Amsterdam. Daarvoor heb ik met de toenmalige Okuradirecteur gesproken. Het Okura was in aanbouw toen ik mijn studie afrondde. Na de presentatie kreeg ik aanbiedingen van het Hilton om naar The Queen Elizabeth in Montréal te gaan en van het Okura Tokyo."

U had een geweldig rapport geschreven?

"Nou nee, dat was op zich niet zo geweldig, hoor. Ik denk dat ze voor het enthousiasme zijn gevallen van een jongeman, en dit hotel moest open."

Waarom koos u voor het Okura?

"Omdat ik nog nooit in een vliegtuig had gezeten en de langste vlucht naar Tokio was en niet naar Montréal."

De start van dit hotel verliep lichtelijk rampzalig.

"Nee, de start ging prima, alleen werd na de opening bekend dat de Opera hier niet meer naast zou komen, wat wel was toegezegd. Toen is het verkeerd gegaan. Enorm gezichtsverlies voor de toenmalige president van het hotel. Maar ik moet zeggen dat voormalig premier Van Agt er goed op heeft gereageerd. Het had het Nederlandse bedrijfsleven namelijk veel geld kunnen kosten als dit niet goed was opgelost. De president van het hotel is toen op stel en sprong tot Commandeur in de Orde van Oranje Nassau benoemd, maar daar heb je natuurlijk niet zoveel aan. Vervolgens is er een regeling getroffen om een gedeelte van de erfpacht kwijt te schelden."

Waarom was het belangrijk dat de Opera naast het hotel zou komen?

"Voor de allure, maar ook voor de business. Mensen die naar de opera zouden gaan, hadden vooraf hier wat kunnen eten en drinken. Er waren ook twee sluizen in de bouw voorzien die het hotel met de opera zouden verbinden. Wij zouden gebruik kunnen maken van de faciliteiten voor conferenties en dergelijke. Zo'n ruimte is voor hotels een belangrijke toevoeging."

U bent destijds na drie jaar Okura overgestapt naar het InterContinental. Waarom?

"Veel jongens die van de Hogere Hotelschool kwamen, dachten: we zijn binnen twee of drie jaar wel ergens directeur. We weten inmiddels allemaal dat dat wat langer duurt. Okura was een *franchise member* van het InterContinental (IC). Ik kreeg de kans om directeur marketing te worden in Frankfurt, het grootste InterContinental van Duitsland. Dat was meteen een goede positie."

Op uw 26ste reeds.

"Ja, en ik was met 32 algemeen directeur van het InterContinental D'Angleterre in Kopenhagen, de jongste directeur van de groep, en een jaar later van het Mark Hopkins InterContinental, ons vlaggenschip in Amerika."

Terwijl er helemaal geen hotelbloed in uw genen zat.

"Nee. Ik heb een beetje geluk gehad en ook wel de *drive*. Ik had duidelijk een doel voor ogen na de hotelschool. Toen ik dit soort bedrijven zag, dacht ik: dan wil ik er directeur van worden ook."

Na twintig jaar van omzwervingen in de wereldhotellerie kwam u terug bij het Okura als general manager. U trof het als gezegd in slechte conditie aan.

"We schrijven 1993, een slecht jaar. Slechts 44 procent bezetting, ik zeg niet wat ons financiële resultaat was, maar het was niet goed. En geen verbouwingen in het vooruitzicht en geen Guide Michelinsterren."

Een prima uitgangspositie dus?

"Nou ja, dan kun je wat gaan doen. Kijk maar wat er sindsdien allemaal is gebeurd."

Kwaliteit is een race zonder finish?

"Die uitdrukking gebruik ik met enige regelmaat. Niet mijn eigen gezegde, maar van een Amerikaanse *quality*-professor. Als ik een mooie nieuwe auto koop in 1973, dan heb ik echte kwaliteit: voorzien van de nieuwste snufjes, maar geen veiligheidsgordels en geen stuurbekrachtiging, die er wel in zitten als ik hem vandaag zou kopen. Morgen is vandaag altijd weer achterhaald. Er kon hier gelukkig een boel gebeuren. Bijvoorbeeld de bouw van de grote conferentiezaal, daar ben ik jaren mee bezig geweest. Het is nog steeds de grootste hotelzaal in Amsterdam."

Sindsdien is het van een leien dakje gegaan?

"Ik heb het geluk gehad dat de economie meezat. We hebben de goeie jaren meegemaakt. Ik was de eerste fulltime westerse directeur: voor ik kwam, zaten hier vooral Japanners in het management."

En u was de brug naar het Westen?

"Absoluut. Dat zien zij ook zo. Ik ben er trots op dat wij nu vier Nederlandse directeuren hebben in de Okurahotels wereldwijd. En vier Japanse directeuren die allemaal in dit hotel groot zijn geworden. Er wordt dus echt gekeken naar dit hotel. Misschien is het voor de Japanner die teruggaat niet altijd makkelijk om zijn hier opgedane kennis daar te implementeren, omdat zijn baas vaak tien jaar ouder is en die kennis niet heeft. En dan is hij in Japan toch een beetje benauwd om tegen

'Doordat ik inmiddels wat ouder ben, wordt er wel naar me geluisterd'

'Ik vind het jammer dat er geen straat in Amsterdam is met echte allure'

die baas te zeggen: maar zo gaat het nu in de wereld. Want dan zegt zijn baas rustig: maar in Japan doen we het anders."

Liep u niet vaak op tegen die cultuurverschillen?

"Daar loop ik nog elke dag tegenaan. Alleen heb ik het grote voordeel dat ik inmiddels vicevoorzitter van de raad van bestuur ben en alleen meneer Okura zelf en zijn president meneer Ogita tegen mij kunnen zeggen: dat gaan we even anders doen."

U zit als enige buitenlander in de hoogste Japanse bestuursraad, en bent tweede man van het bedrijf. Hoe bijzonder is dat?

"Het is echt bijzonder, maar het komt vooral omdat ik al heel lang een band met de firma heb. Wereldwijd werken er in onze hotels ongeveer 26.000 mensen, toch een redelijk formaat, al zijn we niet beursgenoteerd."

Een aardig groot dorp.

"Een hotel is ook een beetje een dorp. Ik heb echt alles meegemaakt. Alleen is er nog nooit een kind geboren in de hotels die ik in al die 45 jaar geleid heb. Hoewel ik ervan overtuigd ben dat er wel heel veel verwekt worden."

U bent als God in Japan?

"Nee, laten we dat alsjeblieft niet zo noemen. Maar doordat ik inmiddels wat ouder ben en een lange internationale carrière achter de rug heb, wordt er wel naar mij geluisterd. *C'est le ton qui fait la musique*. Ik laat niet over me heen lopen en geef mijn mening. Maar op een beleefde manier."

Senioriteit is in Japan zeer belangrijk. Maar u zegt: kwaliteit boven senioriteit.

"Precies. Ik kijk nooit naar leeftijd. Ik was zelf met 32 general manager. Waarom zou ik een ander zo'n positie dan niet geven? Soms loop je dan tegen cultuurverschillen op. Ik heb Emmy Stoel, de huidige general manager, hier gebracht, een dame. Dat is ook een beetje tegen de Japanse cultuur in, maar dat is wel aan het veranderen. Nederlanders zaten in de zeventiende eeuw al in Japan op het eiland Deshima om daar handel te drijven. Een krachtige vrouw heet in het Japans o-tem-ba. Weet je waar dat vandaan komt? Van het Nederlandse woord ontembaar."

Dus veel diplomatie en ook wel ergernis soms?

"Inderdaad. Maar ik heb het grote geluk dat ik toch vrij ver van Japan vandaan was en de teamresultaten duidelijk goed waren: *return on investment*. Ik heb gezegd toen ik hier begon: ik wil in elk geval de achterkant aanpakken. Want als het tapijt in de kamers versleten is, krijg ik wel nieuwe, want een slecht tapijt betekent gezichtsverlies. Maar als het achter de schermen niet goed is, ziet niemand dat. We hebben heel veel geïnvesteerd, in de techniek vooral. De Japanse keuken bijvoorbeeld is prachtig geworden. Maar je moet het wel kunnen verantwoorden."

U heeft het hotel ook culinair op de kaart gezet.

"Een opdracht die ik mezelf gegeven heb. Ik heb het gezien en gedaan in The Mark Hopkins in San Francisco en het restaurant daar tot een van de vijftig beste van Amerika gemaakt. Ik merkte dat je publicitair en lokaal dan heel leuke aandacht krijgt. Als mensen tevreden zijn over het eten ben je ineens een goed hotel. Terwijl ze de kamers nooit hebben gezien."

Was u een van de eersten met die visie?

"Dat weet ik niet. Maar tegenwoordig, kijk naar Amsterdam, hebben de luxe hotels bijna allemaal Michelinsterren in huis."

U heeft er inmiddels vier, twee voor Ciel Bleu, Yamazato en Sazanka beide één, en voor Serre een Bib Gourmand.

"Het heeft ons geen windeieren gelegd, want men zegt: voor het eten moet je naar het Okura. Dus haal ik ook grote partijen binnen."

U heeft geroepen: ik blijf tot die derde ster er is voor Ciel Bleu.

"Dat is mijn droom. En ik ben toch nog niet weg?"

Maar hoe realistisch is het?

"Het is realistisch. Heeft chef Onno Kokmeijer die kwaliteiten? Ik denk dat het antwoord ja is. Wordt die derde ster je gegund? Tja, dat weet ik niet. De Guide Michelinpresentatie is dit jaar op 7 december."

"Nu praat ik even als voorzitter van de Luxury Hotels van Amsterdam: wij zijn de culinaire hoofdstad van Nederland, daar bestaat geen twijfel over. Tien jaar geleden hadden we in Amsterdam twee sterren en zes in totaal in Nederland. Nu hebben we er meer dan twintig. En er komen er zeker nog bij. Ik hoop voor Amsterdam dat die derde ster in deze stad valt. Dat ik egoïstisch ben en hem bij mij wil hebben, dat spreekt voor zich."

Dan vraag ik u als voorzitter van Luxury Hotels meteen: komen er niet te veel tophotels naar de stad?

"Het Waldorf Astoria vind ik een aanwinst. Doodeenvoudig vanwege die wereldwijde naamsbekendheid en dat brengt Amsterdam wat. Maar veel nieuwe hotels zijn beddenfabrieken die niets toevoegen aan de stad. Er zijn intussen meer dan genoeg van die slaapplekken."

Waar doelt u op?

"Ik ga geen namen noemen, die kun je zelf wel bedenken. Als Amsterdam zich wil profileren als wereldstad, kun je daarbij opmerken: we hebben wel de topmusea, maar we missen de topretail, behalve dan in de P.C. Hooftstraat. In de Kalverstraat kun je alleen nog maar spijkerbroeken en T-shirts kopen. Wij hebben geen Champs-Elysées."

U vindt Amsterdam wat verpauperd?

"Ja. Zo'n Kalverstraat mag er van mij trouwens best zijn, maar ik vind het jammer dat er geen straat in Amsterdam is met echte

allure. Dat zou het Rokin moeten zijn. Ik hoop dat dat uiteindelijk de Amsterdamse Champs-Elysées wordt. Terug naar het Waldorf Astoria: dat is goed. En ik weet dat andere luxe ketens plannen hebben in de stad, ook dat geeft cachet. Maar is daar ruimte voor? Dat zal moeilijk worden. Amsterdam is geen Londen of Parijs."

"Ik was net in The Peninsula in Parijs, daar betaal je duizend euro voor een kamer. Dat kun je hier niet vragen. Wel voor een suite, niet voor een kamer. *No way*. Dus de kamerprijs in luxe hotels ligt hier lager. En als die te laag blijft, dan ga je het op de lange termijn niet redden, zelfs als de bezetting goed is, want er moet ook geïnvesteerd en gerenoveerd worden. Die kamerprijs moet dus omhoog. En daar is de RAI natuurlijk niet happy mee, want die wil kunnen laten zien dat je in Amsterdam lekker goedkoop kunt congresseren."

Wat doet de stad wel goed?

"Het Rijksmuseum is erg belangrijk. Het Van Gogh ook, met de nieuwe ingang straks. Maar op een gegeven moment is het nieuwe eraf. Amsterdam heeft het door al die verschillende heropeningen heel goed gedaan, maar de gemeente heeft net besloten dat I Amsterdam in 2017 350.000 euro minder budget krijgt, en in 2018 nog eens 200.000 euro minder. Maar de gemeente pakt jaarlijks wel 35 miljoen euro aan toeristenbelastingen. Dat zien we niet terug in de promotie van de stad."

Wat zou u tegen de verantwoordelijke wethouder willen zeggen?

"Het is een heel kortzichtige beslissing. Je moet aan de lange termijn denken. Wat nu goed is, blijft niet altijd goed."

U kreeg in 2011 de Frans Bannick Cocq-penning voor uw verdiensten voor de stad.

"Dat laat zien dat de gemeente geappreciëerd heeft waar ik mee bezig was. Dat stel ik erg op prijs, want ik heb me echt ingezet voor de stad. Ik moet de buitenlanders eerst overtuigen om naar Amsterdam te komen. Daarna kan ik ze pas overhalen in het Okura te verblijven. Maar ze moeten eerst naar Amsterdam willen komen. Als dat me niet lukt, ben ik niet goed bezig."

Wat betekent het Okura voor Amsterdam en de Amsterdammer?

"Voor de gemeente betekent het een baken voor de Japanse industrie. Het vestigingsklimaat voor Japanse bedrijven in de stad is door het Okura ontegenzeggelijk interessanter geworden. En voor de Amsterdammers zelf betekent het dat ze een andere cultuur hebben leren kennen. We hebben tachtig procent Amsterdammers in onze restaurants zitten. Nou, toen het hotel openging zaten er

MARCEL VAN AELST
17 februari 1948, Leiden

1966-1970
Hogere Hotelschool Den Haag

1971-1974
Okura Amsterdam, assistent verkoopmanager

1974-1976
Frankfurt IC, directeur sales en marketing

1976-1979
IC Hotels Duitsland, directeur sales en marketing

1982-1983
D'Angleterre IC Kopenhagen, general manager

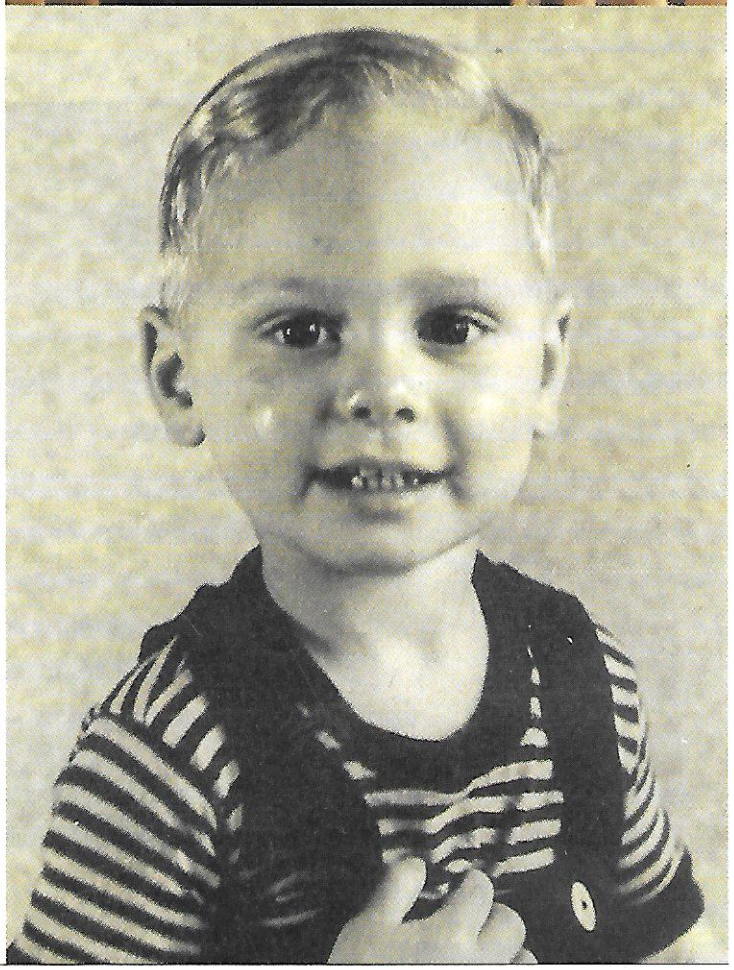
1983-1988
The Mark Hopkins IC San Francisco, general manager

1993-2012
Okura Amsterdam, (vice)president

2004-2012
Raad van bestuur Okura Japan

2013-heden
Vicevoorzitter raad van bestuur Okura Japan

Hij woont met zijn vrouw Ansje in Blaricum, heeft een zoon, een dochter en kleinkinderen.



misschien maar twaalf gasten voor lunch en diner. Daarvan bestond de helft uit Japanners, en de andere helft uit Nederlanders die ooit in Japan waren geweest."

Uw sterrenrestaurants zijn aan de prijs.

"Goed. Maar ik heb wel 41 Japanse koks staan. Die moeten hier naartoe gehaald worden, en blijven hier drie tot vijf jaar. We hebben 26 eenkamerappartementen op de Marnixstraat in eigendom. We hebben heel hoge kosten. We vliegen wekelijks vanuit Fukuoka met de KLM vis, kruiden, groenten en andere exclusieve waar in, die kosten zijn niet omlaag te brengen. En voor de lunch, zo'n bento box voor veertig euro, mag je toch niet klagen in een sterrenrestaurant? En wat dacht je van de echte wagyu uit Japan? Die kost zo'n 150 euro per kilo. Dat is wat anders dan een biefstukje van een in Nederland geslachte melkkoe."

Maar snapt de leek dat wel? Nederland kent 17 miljoen voetbalcoaches, en ook 17 miljoen hoteliers, riep u ooit.

"We zetten in Nederland allemaal koffie, en we begrijpen niet dat je er in een hotel 4,50 euro voor betaalt, terwijl je er een pond koffie voor kunt kopen. Maar hier zit er wel van alles bij, wordt het je geserveerd en hebben we de aanschaf van porselein, koffiemachine en dergelijke moeten doen. Iedereen weet het altijd beter, omdat het zo'n makkelijk vak lijkt. Daarom zie je sommige mensen *out of the blue* een restaurantje beginnen. Nou, die gaan dus in de regel op de fles, omdat ze er eigenlijk geen sjoege van hebben. Ik moet wel eens lachen om die tv-serie *Ik vertrek*: ze verkopen hun huis, nemen een huisje in Frankrijk en beginnen een bed & breakfast. Wat een drama's. Zo'n man die opeens gaat koken, wat hij nooit gedaan heeft, of verbouwen waarbij de boel in elkaar stort. Dit is echt een vak, waar veel mensen geen idee van hebben."

'In ogen van Japanners ga ik met vervroegd pensioen'

Zijn er zaken waar u spijt van heeft?

"Door mijn gedrevenheid heb ik misschien niet altijd de aandacht aan mijn kinderen gegeven die ze verdienden. Ik ben te weinig naar de baseballgames van mijn zoon geweest, omdat ik op zaterdag vaak toch weer aan het werk was. Maar zou ik het anders hebben gedaan? Als je in de hotellerie snel carrière wilt maken, moet je vaak wisselen en dus verhuizen, en dat heb ik gedaan. Toen we terugkwamen naar Nederland hebben we wel gezegd: we gaan niet meer verhuizen. Daardoor moet ik nu wel 150 dagen per jaar naar Japan. Maar heb ik spijt? Nee, het is gegaan zoals het is gegaan."

U gaat binnenkort terugtreden als president.

"Ja, maar ik blijf een dag in de week werken als commissaris. En ik blijf vicevoorzitter van de raad van bestuur van Okura Japan. Niet meer twaalf keer per jaar naar Japan, maar nog maar vijf keer. Het wordt minder, maar ik zal actief blijven en aan de firma verbonden blijven. Dat is zeker."

U bent jeugdig en fris genoeg.

"De Japanners in vergelijkbare posities zien het heel anders: in hun ogen ga ik met vervroegd pensioen. Terwijl ik in Nederland al lang voorbij de pensioengerechtigde leeftijd ben."

De afgelopen jaren schijnt u nauwelijks vakantie te hebben opgenomen.

"Dat doen Japanners niet. En ik heb dat dus ook weinig gedaan. Ik ga dit jaar voor het eerst in twintig jaar drie weken achter elkaar met vakantie. Dat begrijpen ze niet. Maar dit moet ik voor mijn familie doen, en ook voor mezelf en mijn gezondheid."

Wat gaat u doen als u straks echt stopt?

"Ik zit vrijwillig nog in een aantal Japanse adviesraden, hoewel ik overigens alleen maar *elevator*-Japans spreek. Ik kan nog net zeggen dat ik naar boven wil en op welke etage. Ik speel golf, maar ik ben er niet goed in. Mijn andere hobby is genealogie. En ik ga straks ook zeker iets aan *charity* doen. Ik zou graag zien dat men bij mijn afscheid – als mensen al iets willen geven – een donatie doet aan het Emma Kinderziekenhuis of aan het Ronald McDonald Kinderfonds. Dat vind ik veel belangrijker. Ik wil ook zeker meer aandacht aan mijn familie geven. Al zeg ik niet dat ik de schade wil inhalen. Maar ik vind wel dat ik daar nu de tijd voor moet nemen." ■

ADVERTENTIE