

Iedereen kent de term van 'management by walking around'. Van der Most heeft dit ontwikkeld tot 'driving around' in zijn Mercedes met een heel groot nummer en zelfs tot 'flying around' in de superhelikopter. 'Bij al mijn bedrijven kan ik landen en dat doe ik ook, onverwachts, om de sfeer te proeven en uiteraard de cijfers te bekijken.'



'Blijf bouwen!'

Wie is er nooit geweest: de Bouw Relatiedagen bij Van der Most Evenementenhallen? Sommigen vinden het ideaal, anderen zijn minder enthousiast, maar iedereen heeft er een mening over. En dat is nu juist kenmerkend voor Hennie van der Most. Alles wat hij doet is spraakmakend, anders en verrassend. We reden naar het oosten om te achterhalen wie de mens is achter het succes.

Op de routebeschrijving kregen we een plattegrond voor een industrieterrein te zien. Op onze vraag op welke locatie het Van der Most-concern huisde, kregen we het antwoord dat het hele complex het Van der Most industrieterrein betrof. Dit kenschetste het hele interview. Hennie van der Most: een man met vele successen en zeer weinig mislukkingen.

We beginnen met een anekdote uit het begin van zijn carrière. Ooit bouwde Van der Most een overdekt privézwembad voor zichzelf. Toen de gasrekening ech-

ter te hoog werd, liet hij buurtbewoners tegen betaling zwemmen in zijn bad. Uiteraard mocht dit niet van de gemeente en Van der Most moest uiteindelijk het onderspit delven.

Mijn eerste vraag is dan ook: je kunt toch vooraf incalculeren hoe hoog de gasrekening en de onderhoudskosten gaan worden, hoe neem je dan toch het besluit een zwembad te bouwen? Het antwoord van Van der Most is typerend en is eigenlijk nog steeds zijn sleutel tot succes: 'Een echte ondernemer bouwt een zwembad als hij daar een goed gevoel over heeft, eventuele latere problemen zijn er om dan op te lossen!'

SOORTEN ONDERNEMERS

Van der Most gaat verder: 'Er zijn in mijn ogen drie soorten ondernemers: de oppasondernemer, de overnameondernemer en de echte ondernemer. De laatste soort, dat ben ik!' Ondanks dat Van der Most tot de laatste bloedgroep hoort, oordeelt hij positief over de oppasondernemer. 'Dit zijn managers die de zaak draaiende houden, die procesgericht zijn en de continuïteit garanderen. Natuurlijk ben ik positief over deze mensen, ik heb er zelf veel in dienst.'



De overnameondernemer hoeft echter niet op Van der Mosts sympathie te rekenen. 'Deze mensen opereren puur vanuit een oogpunt van winst en macht. Het lijkt alsof ze veel werkgelegenheid scheppen maar is dat slechts schijn. Vaak brengen ze zelfs de continuïteit in gevaar en schaden daarmee de economie.' Echte ondernemers zijn volgens Van der Most initiatiefnemers, doorzetters die knokken om iets te realiseren. Ze beginnen vaak met niets en bouwen van hieruit iets moois op. Dit zijn de ondernemers die werkgelegenheid scheppen: de motor achter de economie.

KOPEN

Hoe gaat Van der Most te werk bij het opzetten van zijn vele recreatieparken en hotels? Is er een concept en wordt daar dan een locatie bij gezocht? 'Nee, precies andersom! Ik zie een locatie en heb dan nog maar een vaag idee wat ik ermee wil doen. Pas als de deal rond is, wordt dit beeld concreter, maak ik een concept en ga ik bouwen.' Ongelooflijk: eerst een lap grond kopen dan pas verzinnen wat je ermee doet, wat een risico! 'Tja, ik heb het je al gezegd: je bent ondernemer of je bent het niet.'

Op de vraag hoe je dan een goed ondernemer wordt, is het antwoord teleurstellend. 'Helaas: ondernemers worden geboren, niet gemaakt. Het is onmogelijk om het te worden door ervoor te studeren.' Wel kan Van der Most een aantal eigenschappen opnoemen, zoals

Voormalige kerncentrale die werd getransformeerd tot pretpark Wunderland Kalkar: 'Ik zie een locatie en heb dan nog maar een vaag idee wat ik ermee wil doen. Pas als de deal rond is, wordt dit beeld concreter, maak ik een concept en ga ik bouwen!'

doorzettingsvermogen, creativiteit, en beide benen op de grond houden. Misschien is de belangrijkste eigenschap wel dat kennis belemmert. Van der Most heeft het niet zo met lang studeren en denkt dat te veel kennis de ondernemersgeest doodmaakt.

ELEMENTEN VOOR SUCCES

Overigens blijkt er wel degelijk een rode draad door het aankoopbeleid van Van der Most te lopen. Allereerst koopt hij gebouwen die er al staan. Het traditionele vastgoedwerk (eerst grond kopen, dan vergunning aanvragen en dan pas bouwen) is niks voor de onrustige geest van Van der Most: 'Veel te veel werk en veel te traag. Ik ben gericht op snelheid, dus pas ik mijn concept aan het gebouw aan.' Dat scheelt overigens ook veel in architectkosten, zo verklaart hij: 'Niemand hoeft bijvoorbeeld voor mij een bioscoop met 500 stoelen te ontwerpen als ik maar ruimte heb voor 300. Ik ben als het ware zelf de architect, maar ik beperk me tot de mogelijkheden van het pand. Als ik ergens een lange ruimte heb van 25 meter, dan denk ik: hier kan mooi een kegelbaan in.' En als die ruimte dan maar 24 meter is, breek je dan niet een stukje muur uit? 'Natuurlijk niet', lacht Van der Most, 'dan kort ik gewoon de kegelbaan met een meter in!'

'Ondernemers worden geboren,
niet gemaakt.'





Voormalige watertoren/Hotel De Koperen Hoogte te Zwolle.

IN DE MAAG

Een tweede element in het beleid is dat hij locaties koopt waar de betreffende gemeente een beetje mee in de maag zit. De gemeente wil dan vaak graag van zo'n leegstaand pand af, zeker als daar werkgelegenheid voor terugkomt. Voor Van der Most heeft dit ten eerste als voordeel dat hij nooit de hoofdprijs hoeft te betalen, ten tweede dat de overheid hem welwillend tegemoet treedt bij eventuele vergunningskwesties.

Dit laatste is voor Van der Most heel belangrijk, want als hij ergens weinig mee op heeft, is het bureaucratie. 'Twintig jaar geleden werd ik door een burgemeester benaderd om een pand te kopen. We hebben de deal rondgemaakt op een A4-tje. Dit jaar werd ik door dezelfde burgemeester benaderd (inmiddels van een andere

gemeente) voor een nieuw project. Nu moest ik echter een lijvig document van twintig pagina's ondertekenen. De regeldruk voor ons ondernemers stijgt dus met één A4 per jaar! Ik heb hem gezegd dat als hij alles weer op één A4 kan onderbrengen, we een deal hebben.'

GELD MOET ROLLEN

Het derde element van het succes van Van der Most is dat geld niet het doel is maar een middel. 'Uiteraard moet je de zaak berekenen om uit de kosten te raken, maar ik ga nooit van start om er rijk van te worden, maar om een redelijk rendement neer te zetten. Als je er eenmaal bent met een goed product en goede prijs, dan komen de echte kansen vanzelf.'

Om zijn woorden kracht bij te zetten pakt hij mijn magazine (niet dit nummer, maar het eerste), telt de advertentiepagina's, kijkt me indringend aan en zegt: 'Ik hoop voor jou dat de echte kansen snel komen.'

Tja, zo is Hennie van der Most. Verwacht geen gemakkelijk persoon, wel een integer en zeker direct iemand. Als hij je mag, kun je een uur blijven, maar is de 'click' er niet, dan sta je binnen vijf minuten weer buiten.

INNOVATIEF

Zijn innovatiedrang is heel typerend. Zo bezit hij een succesvolle keten van vier kiprestaurants (Piri Piri). Gezien het succes vraag ik waarom hij deze keten niet uitbouwt naar de Randstad. 'Oh, geen probleem', zegt Van der Most, 'als ik me kwaad zou maken zouden er al honderd Piri Piri-restaurants in Nederland zijn. Echter waarom zou ik, als ik in dezelfde tijd ook een nieuw project kan oppakken? Dat is toch veel leuker?'

BOUW RELATIEDAGEN

Nu terug naar de Bouw Relatiedagen, waarom zijn die zo succesvol? 'Wel dat is niet zo moeilijk. Als je een stand hebt op een willekeurige beurs, vallen je twee dingen op. Eén: je bent een week in de weer met koelkasten, vloerbedekking etc. en twee: als het je uiteindelijk gelukt is om je stand op te bouwen, merk je dat de helft van de bezoekers absoluut geen doelgroep is van jou en zelfs van niemand op de beurs. $1 + 1 = 2$, en zo is het concept van de Bouw Relatiedagen ontstaan. Iedereen krijgt een ingerichte stand, dus geen gedoe met catering en wat meer. Ook de uitnodigingen worden door ons verzorgd, dus geen dubbele adressen en geen studenten om de zaak op te vullen.'

NIVEAU

Wat vindt Van der Most van het niveau in de bouw? 'Wel de aannemers zijn prima, de architecten iets minder en dan is mijn kritiek met name gericht op de praktische toepasbaarheid van hun ontwerpen. Ik heb bijvoorbeeld meegemaakt dat bezoekers in een zwembad na het aankleden toch nog door een waterbad moesten lopen, hoe verzin je het!'

Op projectmanagement heeft Van der Most een aparte visie. 'Ik betaal de aannemers per uur en niet per project. Simpel omdat ik gaandeweg steeds dingen wil veranderen en niet wil onderhandelen over meerwerk.' Maar wordt het dan toch niet duurder en langer dan aanvankelijk begroot? 'Ja zeker, maar dan heb je ook een heel mooi pand.'

Tot slot: heeft Van der Most een advies voor de bouw? Hij reageert vol passie: 'Blijf bouwen! Zolang er gebouwd wordt, blijft de economie draaien. Geen bedrijfstak is zo belangrijk als de bouw. En dan gaat het niet alleen om de aannemer en architect, maar ook om de tapijtlegger, de verhuizer, de gordijnenleverancier, de schilder, etc. Per gebouw zijn er gemiddeld zo'n vijftig bedrijven in touw.'

www.most.nl