



Ferran Adrià, een kok als kunstenaar die culinaire dromen doet uitkomen.

© BLOOMBERG

Geniale alchemist van de keuken met een perfect businessmodel

FERRAN ADRIÀ bouwde El Bulli uit tot een bedrijf dat zijn restaurant niet nodig heeft

KOEN VAN BOXEM

El Bulli, het beste restaurant ter wereld, was deze week weer voorpaginanieuws. Niet omdat chef Ferran Adrià een zoveelste nieuwe creatie uit zijn hoge hoed had getoverd. Hij kondigde de tijdelijke sluiting van zijn restaurant aan. Om zich te herbronnen. Voor de 'groep' El Bulli maakt de sluiting niet veel uit. Het restaurant heeft nog nooit winst gemaakt.

Toen de Duitse homeopaat Hans Schilling en zijn Tsjechische vrouw Marketta in 1961 een bescheiden mini-golfcentrum openden op de Cala Montjoi in het Catalaanse dorp Roses, zo'n 40 kilometer van Barcelona, konden ze allicht nooit vermoeden dat hun zaak zou uitgroeien tot het beste restaurant ter wereld. In 1964 bouwden ze El Bulli (genoemd naar hun Franse bulldogs) uit met een patio en een keuken, uit liefde voor de gastronomie. De reputatie van het restaurant steg gestaag, wat in 1975 onder leiding van de Franse nouvellecuisinierchef Jean-Louis Neichel resulteerde in een eerste Michelinster. Neichel hield het zes jaar later voor bekeken. Toen stak het geluk de Schillings een handje toe. Marketta ontmoette in een bar Juli Soler, de eigenaar van een platenzaak. Het klikte, zoals dat heet, en na een sollicitatiegesprek met dr. Schiller werd Soler de zakelijke leider van El Bulli.

De rest is geschiednis. Ferran Adrià wandelde in 1983 het restaurant binnen toen hij een maand vakantie had tijdens zijn legerdienst. Een jaar later kreeg hij een contract. In 1990 namen hij en Soler het restaurant over van de Schillings. Twintig jaar later is El Bulli het beste restaurant ter wereld.

ANDERS

Maar dat gaat dus in 2012 en 2013 twee jaar dicht. Ferran Adrià is moe. Hij wil zich bezinnen over waar hij met zijn restaurant naartoe wil. El Bulli moet anders worden. Weer anders. Terwijl het al zo anders was, niet alleen in de keuken maar vooral daarbuiten, in de omgang met de industrie. 'Iedereen spreekt altijd over de uitvindingen van Ferran Adrià, maar zoveel heeft hij niet uitgevonden. Hij heeft wel heel intelligent oudere texturen heruitgevonden, nieuwe combinaties gemaakt', zegt Luc Hoornaert, een invoerder van wijn en voedingsproduc-

ten. Sinds 1995 is hij liefst 21 keer gaan eten in El Bulli. Al vindt hij 'gaan eten' een misplaatste uitdrukking: 'Je gaat niet naar El Bulli om je honger te stillen. Op een lege maag komen de gerechten van Adrià niet tot hun recht. In december was ik er voor het laatst, het had toen met gesmeewd in België. Een van de 32 gerechten die ik mocht degusteren was een sneeuwbal, met daarin een drankcocktail, geserveerd in een doosje. Toen het werd opgediend, kreeg ik een krop in de keel. Ik had de dag daarvoor in België nog met sneeuwballen gegooid. En dan krijg je in het beste restaurant ter wereld een sneeuwbal aangeboden die je mag opeten. Daar droomt toch ieder kind van?' Adrià maakt die droom waar. Dat is de essentie van Adrià's persoonlijkheid. Ik zeg bewust 'persoonlijkheid' en niet kok. Adrià is een kunstenaar die communiceert via zijn gerechten.

Dat artistieke tintje speelt op een iets prozaïscher vlak mee als je wil reserveren bij El Bulli. De zaalmanagers ziet groepen van zes of acht man niet graag komen. 'Ik begreep dat pas toen ik per grote uitzondering toch eens met een groep van acht aan tafel zat. Dat wordt een kakofonie. De ene praat over zijn vrouw, de andere over zijn kinderen en zijn auto. Dat is niet de bedoeling. Als je naar de opera gaat, begin je ook niet te babbelen. Dan luistert je naar de zanger. Dat is bij El Bulli ook zo', zegt Hoornaert.

TOVENAAR

Het handelsmerk van Ferran Adrià en El Bulli is de haast wetenschappelijke manier van omgaan met producten. Ze begonnen er structureel mee in 1997 met de oprichting van het ElBullitaller, een test- en creatiecentrum. Roger Van Dam-

me, chef van Het Gebaar en in 2009 door Gault-Millau uitgeroepen tot chef van het jaar, had het voorrecht een paar keer stage te kunnen lopen bij El Bulli. 'Op een dag zag ik daar vier laboranten rondlopen. Ze waren avocado's aan het onderzoeken, om te kijken wat de mogelijkheden waren. Dat is de revolutie die Ferran heeft doorgevoerd, die laboratoriumbenadering', zegt hij.

Luc Hoornaert bevestigt dat. 'Ik ken zijn jongere broer Albert vrij goed, die ook al jaren bij El Bulli werkt. Die is nu bezig olijfolie helemaal te dissecteren in

zelfde prijsklasse als Oud Sluis van Sergio Herman. Ik vind dat knap, het zegt veel over de mentaliteit. Want als ze 1.000 euro per menu vragen, zit het restaurant ook nog iedere dag vol. Maar dat doen ze niet. Ze hebben het ook niet nodig. Het restaurant maakt als businessunit slechts een klein deel van de omzet uit. De winst komt uit andere activiteiten zoals de boeken, de dvd's, de consultingopdrachten enzovoort. En natuurlijk de producten. Daarin is het bedrijf El Bulli goniaal. De kleinste croquemonsieurbakker heeft tegenwoordig producten van El Bulli in zijn keuken. Ik denk bijvoorbeeld aan agar-agar, een bindmiddel. Dat kost bij El Bulli tien keer meer dan bij een ander merk, maar toch slaat dat aan. Omdat de gebruiker de illusie koestert dat hij een deel van de magie van El Bulli naar zijn eigen keuken haalt. Dat vind ik briljant. Misschien is dat nog vernieuwender dan de hocus pocus van Ferran Adrià.'

OPENHEID

Wat volgens Hoornaert ook vernieuwend is aan Adrià is zijn openheid. 'Adrià heeft het taboe op gerechten doorbroken. Als je vroeger aan chef durfde te vragen hoe hij een bepaald gerecht klaarmaakte, keek hij alsof je heilichensmis pleegde. Adrià maakt daar allemaal geen geheim van. Hij is open.'

Twee professoren economie, Francesco Sandulli van de Complutense Universiteit van Madrid en Henry Chesbrough van de Haas School of Business aan de Berkeley Universiteit, noemden El Bulli in juli vorig jaar in een artikel in 'University Business Review' een perfect voorbeeld van een goed werkend 'open businessmodel'. Daarmee bedoelen ze kort samengevat dat een bedrijf meer waarde voor zichzelf creëert als het zich opent voor samenwerking met andere organisaties. Adrià heeft dat in zijn carrière voortdurend gedaan. Voor de ontwikkeling van de moleculaire gastronomie werkte hij nauw samen met de Franse chemicus Hervé This die in de jaren 80

In de opera praat je ook niet tijdens de voorstelling. Dat geldt ook voor El Bulli.

LUC HOORNAERT, vaste klant en importeur van voedingsproducten

de hoop eigenschappen te vinden die nog niet bekend waren.

Het onderzoek naar nieuwe smaken en gerechten - dat al snel de naam moleculaire gastronomie kreeg - maakte van Ferran Adrià de wereldberoemde 'alchemist van de keuken'. Die maakte samen met Soler van El Bulli een echt bedrijf, met vertakkingen in tientallen nevenactiviteiten. Het restaurant El Bulli is in het geheel een onrendabel detail. 'Ze draaien met verlies', zegt Roger Van Damme omwonden. 'El Bulli is niet bedoeld om winst te maken', zei Juli Soler twee jaar geleden tijdens een kort bezoek aan Antwerpen.

'Het restaurant is gewoon een showcase, een marketingproduct om mensen een plezier te doen', legt Luc Hoornaert uit. 'Hun menu kost 235 euro, dat is de

RESTAURANT EL BULLI

- **Open** van juni tot december.
- **Keukerpersoneel:** zo'n 40 chefs, 30 personen zaalpersoneel. Tijdens de sluiting van zes maanden blijven 30 chefs doorwerken.
- **Per dag** zijn er 50 couverts, goed voor 8.000 plaatsen per jaar.
- **Het aantal aanvragen** voor reservaties varieert naargelang de bron van 400.000 tot 2 miljoen.
- **Het degustatiemenu** met 32 gangen kost 235 euro.

de natuurkundige en chemische grondslagen van de kookkunst vastlegde. Adrià was ook erg actief in Inicon, een project van de Europese Unie dat wetenschappers en chefs samenbrengt. Omgekeerd werkt het ook, en daarom zeggen ook de professoren dat het restaurant niet rendabel hoeft te zijn. Zij noemen het de Onderzoeks- en Ontwikkelingsafdeling van het bedrijf El Bulli. Het restaurant ontwikkelde de kennis voor de winstgevende onderdelen van het bedrijf', zeggen ze.

En die kennis wordt met plezier en voor veel geld gedeeld. De eerste stap werd in 1999 toen El Bulli zijn kennis van aperitieven, sauzen en oliën deelde met het voedingsbedrijf Borges. Samen brachten ze nieuwe producten op de markt. Later volgden nog samenwerkingsverbanden met onder andere Nestlé, NH Hoteles (voor het El Bulli fastfoodrestaurant Fast Good) en het casino Gran Circolo van Madrid.

Met al die nevenactiviteiten zou je denken dat Ferran zich terugtrekt om van de stress verlost te zijn. 'Nee', zegt Roger Van Damme. 'Adrià heeft geen last van stress. Hij heeft zijn zaakjes goed voor elkaar. Alleen wil hij misschien gewoon eens rust. Of het restaurant in 2014 weer opengaat? Ik ken Ferran als een man van zijn woord.'

