



Warner Philips en Ruud Koonstra

'Doe iets goeds en verdien

De wereld verbeteren en er zelf ook beter van worden. Ruud Koonstra en Warner Philips van 'initiëringsmaatschappij' Tendris weten duurzame ideeën te vertalen in echte ondernemingen. Met Durion verdienden ze 20 miljoen euro. In drie jaar tijd.

tekst Koen van Santvoord m.m.v. Peter Rikhof, beeld Ilya van Marle

Tendris is een wonderlijk bedrijf. Neem alleen de oprichters al, vier in getal. De neven Warner Philips en Frans Otten zijn beiden achterkleinkinderen van Philips-oprichter Anton, maar besloten het familiebedrijf de rug toe te keren toen het familiegevoel plaatsmaakte voor topmannen als Van der Klugt, Dekker en Timmer. De andere twee, Ruud Koornstra en Friedwart Barfod, waren als tv-producenten verantwoordelijk voor programma's als Lingo, Villa Felderhof en Wintertijd. Na de verkoop van hun bedrijf aan VNU waren ze in één klap financieel onafhankelijk. En op zoek naar een nieuwe uitdaging.

De vrouw van Barfod is goed bevriend met de vrouw van Otten, en zo kwamen de heren bij elkaar. Het klikte. Alle vier zijn ze vastbesloten de wereld te verbeteren. En alle vier hebben ze een ondernemende geest. Ook die combinatie maakt Tendris wonderlijk. "Mensen denken vaak dat ondernemerschap en duurzaamheid niet samengaan", zegt rasondernehmer Ruud Koornstra. "Maar dat is onzin. Je moet alleen niet aan mensen vragen of ze minder willen autorijden, want dat werkt niet. Je moet met creatievere ideeën komen." Later werd ook nog Jan Mol, pionier in de duurzame, commerciële bosbouw en tevens vriend van Koornstra, als vijfde partner aan Tendris toegevoegd.

Tendris begint in 2002 en noemt zich een 'initiëringsmaatschappij'. Het start ondernemingen en projecten op met een duurzaam karakter. Sommige projecten initieert Tendris zelf, maar steeds vaker weten ondernemers en uitvinders zelf de weg naar het kantoor in de bossen van Naarden te vinden: op zoek naar kennis, een netwerk of kapitaal. "Onze beperking zit niet in het geld dat we kunnen investeren", zegt Koornstra. "De beperkende factor is tijd. Kunnen we wel genoeg tijd vrijmaken om ons met een project te bemoeien? Zo niet, dan doen we het niet. We zijn geen investeerders, we zijn ondernemers."

dáár je geld mee'

Elk product dat het bedrijf op de markt brengt, moet beter zijn voor het milieu, mag de consument niets extra's kosten, én moet geld opleveren. Warner Philips: "Duurzaam gedrag van consumenten wordt vaak bestraft. Je moet extra betalen voor biologische producten. Wij draaien het om. Duurzaam gedrag moet juist beloond worden." Het lijkt op het eerste gezicht een onmogelijk uitgangspunt, maar het kan. Het geijkte voorbeeld is groene stroom. Niet voor niets deed Tendris in die sector goede zaken. Wat heet: de verkoop van Durion – opgericht door Tendris en later opgegaan in Oxxio – leverde de ondernemers de lieve som op van 20 miljoen euro. Verdiend in drie jaar tijd. Dat geld wordt nu geïnvesteerd in andere duurzame projecten.

Niet alle projecten zijn even voor de hand liggend als groene stroom. Neem de ontwikkeling van een duurzame creditcard, een idee van Koornstra. Van elke aankoop die met de kaart wordt gedaan – van een tank benzine tot een T-shirt – wordt de Co2-uitstoot bepaald. Vervolgens wordt die uitstoot gecompenseerd met de aanplant van bomen en het opkopen van emissierechten. Op de bankafschriften staat de gecompenseerde uitstoot vermeld. Een geniaal idee, dat een jaar geleden resulteerde in de Visa Greencard.

Dichtgetimmerd

Het plan past precies in de filosofie van Tendris. De kaart is beter voor het milieu en de consument hoeft er niets extra's voor te doen. De Greencard kost eenmalig 75 euro (zonder jaarlijkse *fee*) en is daarmee voordeliger dan een gewone creditcard. Tendris betaalt de Co2-compensatie uit de winstmarge, maar investeert niet in marketing en loyaliteitsprogramma's, zodat onder de streep evenveel overblijft als bij concurrerende kaartaanbieders. Inmiddels beschikken 25.000 mensen in Nederland over de Greencard, de internationale uitrol is aanstaande. Met creativiteit alleen kom je er niet. De uitwerking van zo'n plan vergt natuurlijk de nodige daadkracht. Hoe pak je zoiets aan? "Het belangrijkste", zegt Philips, "is weten waar je goed in bent, en weten wat je door anderen moet laten doen. Voor de Greencard hebben we zelf veel tijd gestoken in het doorrekenen van het businessmodel. Maar een backoffice ga je natuurlijk niet zelf opzetten. We hebben een joint-venture opgezet met een bancaire partner, PrimeLine. Zij regelen de financiële afhandeling en zijn tevens licentiehouder van het merk Visa." Ook voor de ontwikkeling van het klimaatcompensatiesysteem schakelde Tendris externe partijen in. "Zo'n systeem bestond nog niet; we moesten zelf het wiel uitvinden. Hoe bepaal je de Co2-uitstoot van een T-shirt? Dat hebben we aan ingenieursbureau CE uitbesteed, gebaseerd op rapporten van het Rijks-

instituut voor Volksgezondheid en Milieu, het RIVM. De berekeningen lieten we dubbelchecken door TNO en de systematiek is ook nog gecontroleerd door PriceWaterhouseCoopers. Het is van voor tot achter dichtgetimmerd. Dat moet ook, want het verhaal moet kloppen." Voor de aanplant van bomen wordt samengewerkt met bosbouworganisaties in landen als Oeganda, Ecuador en andere landen waar bomen snel groeien.

Zeer pikant

De werkwijze van Tendris is kenmerkend voor de moderne ondernemer. Niet alles zelf willen doen, niet jaren gestaag bouwen aan een geheimzinnig project. Nee, de 'nieuwe ondernemer' >



Warner Philips

‘Plannen verdwijnen in de kast omdat de markt er nog niet klaar voor is. Dat is bullshit, de markt is er altijd klaar voor’

doet het anders: een plan bedenken, businesspartners zoeken, en snel schakelen. Denk aan Marc Schröder, die met Tango succesvol was en vorig jaar in amper drie maanden tijd Route Mobiel uit de grond stampte.

De heren van Tendris waren al bemiddeld toen ze begonnen. Dat maakt ondernemen een stuk makkelijker. Zo konden ze een miljoen euro investeren in de ontwikkeling van de Green-card; niet iedereen kan dat. Koornstra: “Natuurlijk, we hebben nog nooit bij een bank hoeven aankloppen. Dat is prettig, dan blijf je zelf de baas. Maar als je een goed idee hebt, is geld nooit een probleem. Daar ben ik van overtuigd.” Volgens Philips is het hebben van goede contacten minstens zo belangrijk. “We komen overall binnen, omdat we een goed netwerk hebben en een bewezen *track record*, zeker na de verkoop van Durion. Het helpt ook dat we oprecht zijn in onze intentie om goed te doen.”

Ieder van de Tendris-partners heeft zijn eigen discipline. De één is juridisch sterk, de ander financieel. Ieder heeft zijn eigen netwerk. “Ik ken bijvoorbeeld iemand in Eindhoven die heel goed is in het ontwikkelen van productielijnen, van contactlenzen tot televisieschermen”, zegt Philips. “Ruud heeft weer goede marketingcontacten. De combinatie maakt ons sterk.”

Naast geld en een netwerk is ook de juiste mentaliteit een vereiste om te kunnen slagen, vindt Koornstra. “Durf te dromen!”, roept hij. “In Nederland zijn we afgestompt, durven niet meer te visualiseren. Bij Tendris dromen we wel. Ik heb een ambitie

in de gezondheidszorg. In een verpleeghuis leven zes mensen op één kamer, dat is schandalig. Terwijl een verpleeghuis een budget heeft van 250 euro per persoon per nacht. Bij het Hilton betaal je minder. En dan moeten ze met z’n zessen in één kamer? Vroeg of laat ga ik daar wat mee doen.”

Een stuk concreter – en bovendien zeer pikant – is de zuinige lamp die Tendris medio volgend jaar op de markt brengt. Uitgerekend Warner Philips en Frans Otten, kleinzonen van Frits Philips, komen met een lamp. Een duurzame lamp uiteraard. “Onze lamp gaat ongeveer honderd keer langer mee dan een gewone gloeilamp”, legt Philips uit. “Hij is gebaseerd op led-technologie.” Is dat het bewijs dat de mythe waar is, dat producenten makkelijk een lamp kunnen ontwikkelen die veel langer meegaat? Philips: “Ik ben zelf geen techneut, maar ik heb me laten vertellen door mensen die er veel verstand van hebben, zelfs door mensen binnen Philips, dat het heel goed mogelijk is om een gloeilamp te maken die niet kapot gaat. Maar ze maken een keuze voor zwakkere materialen, waardoor de lamp kwetsbaar is en bijvoorbeeld na honderd keer aan- en uitklikken kapot gaat. Dat is een bewuste, commerciële keuze. Niet alleen Philips, maar alle gloeilampenfabrikanten maken kennelijk die keuze.”

De lamp is overigens niet in het eigen laboratorium ontwikkeld, maar wordt wel door Tendris uitgebracht. Philips: “Je kunt deze techniek overdragen aan een grote producent, maar dan

is de kans groot dat het op de plank blijft liggen. Ik heb vijf jaar bij een venture capitalist gewerkt, en dat heb ik maar al te vaak zien gebeuren. Plannen verdwijnen in de kast, zogenaamd omdat de markt er nog niet klaar voor is. Dat is bullshit, de markt is er altijd klaar voor. Eén van de verantwoordelijkheden van een initiëringsmaatschappij is ervoor zorgen dat zo'n nieuwe vinding er daadwerkelijk komt, desnoods heel kleinschalig. Vanaf dat moment kunnen grote partijen er namelijk niet meer omheen. Dan nemen ze licenties of ontwikkelen ze zelf een betaalbare, duurzame lamp. Ook prima, zolang het maar duurzaamheid in de hand werkt. Wij zorgen wel dat we onze broek op kunnen houden.”

Heeft hij al nagedacht over de naam van de lamp? Hij lacht. “Mijn neef Frans Otten is ook een achterkleinkind van de Philips-oprichter, dus misschien moet deze lamp maar eens de *Otten-lamp* gaan heten. Serieus, dat is niet uitgesloten, we hebben best gevoel voor humor. Maar het zou natuurlijk ook een mooie stunt zijn als we iets met de naam Philips zouden doen. Daar zijn we nog niet uit.”



‘Geloof me, ik wil écht wat bijdragen aan de wereld. Maar wel op een zakelijke manier, er moet gewoon geld verdiend worden’

Niemand koopt een pomp

Niet alle projecten verlopen overigens even soepel. Neem de ‘revolutionaire’ pomp die het Tendris-laboratorium ontwikkelde. Een pomp? Ja, want van alle energie in de wereld wordt ongeveer een kwart verbruikt door pompen, rekent Koornstra voor. “In auto’s, vaatwassers, overal zit een pomp in. Dus als je daar energie op kunt besparen, dan gaat het hard.” Maar met de exploitatie van de Tendris-pomp wil het maar niet vlotten. “Het is erg lastig”, verzucht Koornstra. “Het is een zeer innovatief product, veel zuiniger dan welke pomp ook. We wilden ons idee aan een pompenfabrikant verkopen. Ze vinden de pomp prachtig en erkennen dat hij goed is voor het milieu, maar ze hebben net dertig jaar in andere technieken geïnvesteerd, dus hebben ze geen interesse. Nadeel is ook dat een consument geen pompen koopt. Het is geen zichtbaar product.”

Tendris werkt nu samen met het waterloopkundig laboratorium in Delft, dat nieuwe mogelijkheden ziet voor de pomp. Het laboratorium heeft subsidie aangevraagd om de pomp verder te ontwikkelen. Subsidie? Druist dat niet in tegen de principes van aartskapitalist Koornstra? “Ik ben niet principieel tegen subsidies, maar het moet eindig zijn. Als je na drie jaar jezelf kunt bedruipen, prima. Dan is er sprake van een investering. Maar kijk naar alle goede doelen, kijk naar de 3,5 miljard euro aan ontwikkelingssamenwerking. Dat heeft niks met investeren te maken, dat is weggeven. En dus is het geen structurele oplossing.”

MVO, ALLEEN VOOR DE GROTEN?

Maatschappelijk verantwoord ondernemen of duurzaam ondernemen zijn natuurlijk niet nieuw, maar dat geldt wel voor kleinere ondernemingen. Bedrijven als Akzo, Unilever en Shell associëren zich graag met duurzaamheid, maar bij kleinere bedrijven zien we dat niet terug. Maatschappelijk verantwoord ondernemen komt bij ondernemers nauwelijks voor, stellen de onderzoekers van EIM. Entrepreneurs verstoppert zich vaak.

Het gemiddelde bedrijf doet aan maatschappelijk verantwoord ondernemen, omdat het vindt dat dat zo hoort: ‘je streeft als ondernemer niet alleen eigenbelang na maar probeert ook iets terug te doen voor de maatschappij.’ Als dit naamsbekendheid oplevert voor het bedrijf is dat mooi meegenomen, maar het vormt niet het uitgangspunt, zo redeneren velen. Veel gehoorde opmerkingen: ‘Daar loop ik niet mee te koop’. Ondernemers zijn bang overstelpt te worden met andere aanvragen voor andere goede doelen of sportclubs. Het EIM spreekt in deze situatie niet meer over een vorm van ondernemen, maar over een uiting van maatschappelijke betrokkenheid.



‘We zijn trouwens ook bezig met zonnepanelen die op maanlicht werken. Dat bestond nog niet’

De pomp, de lamp, de Greencard: hoe is het mogelijk dat zo’n klein clubje – het lab van Tendris Solutions in Nederhorst den Berg bestaat uit vijf man – al enkele keren grote bedrijven te slim is afgeweest? “Kijk je daar nou écht van op?”, vraagt Koornstra retorisch. “Alle baanbrekende uitvindingen zijn gedaan door rare mensen in schuurtjes waar het dak van afploft. Goede ideeën komen niet bij de grote bedrijven vandaan. We zijn trouwens ook nog bezig met zonnepanelen die op maanlicht werken. Dat bestond nog niet.” Philips vult aan: “Neem de Greencard. Een grote bank heeft geld, heeft massa, maar het ontbreekt ze aan creativiteit en flexibiliteit. Iemand in het management zal zijn nek moeten uitsteken voor zo’n nieuwe kaart. Als het mislukt, is het gedaan met zijn carrière. En dus gebeurt er niks. Het is geen toeval dat de Greencard door een klein clubje als Tendris is ontwikkeld.”

Maar toch, wat is het geheim van hun lab? “Onze *chief engineer* is een supertechneut; hij weet van heel terreinen heel veel”, zegt Philips. “Zijn medewerkers kunnen goed uitvoeren wat hij heeft bedacht. Er zit een werktuigbouwkundige, een elektrotechnicus, een instrumentenmaker. Daarnaast beschikt hij over een groot netwerk van technici, die met hem meedenken en kritische vragen stellen.” Koornstra: “Bovendien is hij ook aandeelhouder in Tendris. Hij gaat niet zitten fröbelen om het fröbelen.”

Oprecht?

De heren kunnen het mooi vertellen. Warner Philips is geloofwaardig als hij zonder een spier te vertrekken beweert dat zijn

doel ‘een betere wereld voor iedereen’ is. Koornstra is een nóg enthousiaster verteller. Zijn verhalen zijn soms zo gelikt, dat je aan zijn intenties gaat twijfelen. Hebben we niet te maken met een gladde verkoper die onder het mom van duurzaamheid zijn portemonnee loopt te spekken? “Dat hoor ik al een paar jaar”, zegt hij onaangedaan. “Maar geloof me, ik wil écht wat bijdragen aan de wereld. Maar wel op een zakelijke manier, er moet gewoon geld verdiend worden. Dus niet met subsidies, maar met werkende businessmodellen, dat is de enige methode die op termijn werkt.” Wat in zijn voordeel spreekt: Koornstra is een bemiddeld man. “Als ik wil, hóef ik helemaal niet meer te werken”, zegt hij dan ook.

Zijn grote enthousiasme kan hij steeds vaker kwijt in het lezingencircuit. Koornstra spreekt voor studenten, voor ondernemers en voor clubs als de Rotary. “Als ik voor vierhonderd man spreek, willen er vierhonderd na afloop een afspraak met me. Dat is echt niet overdreven. Mensen vinden het ontzettend inspirerend wat we hier doen.” Wat hij uitlegt tijdens zo’n lezing, is dat hij met Tendris goed doet en tegelijkertijd geld verdient. “Dat is een heel andere insteek dan wat rijke families doen. Zij verdienen eerst geld met vervuilende business, om daarna een familiefonds op te richten en geld weg te geven. Neem het fonds van de familie Van Leer, groot geworden met de productie van olievaten. Hou daar nou toch eens mee op, denk ik dan. Doe iets goeds en verdien dáár je geld mee. Ondernemen, geld verdienen en duurzaamheid kunnen heel goed samengaan.”

