

'Ik voel me een



RUUD KOORNSTRA - MAURITS VAN ORANJE

missionaris'

Sinds de verkoop van zijn televisiebedrijf zet ondernemer Ruud Koornstra zich in voor een duurzame wereld. Door nieuwe producten in de markt te zetten. "Wat wij in het vrije marktkapitalisme groei noemen, is de teloorgang van deze planeet."

Interview Maurits van Oranje | **Tekst** Koen van Santvoord | **Fotografie** Lex Draijer

Ruud Koornstra (42) begon zijn carrière in de televisiewereld. Samen met jeugdvriend en compagnon Friedwart Barfod produceerde hij programma's als Villa Felderhof, Lingo en Wintertijd. Na de verkoop van hun productiebedrijf in 1999 was Koornstra een vermogend man. Sindsdien is hij een warm pleitbezorger voor een betere, duurzame wereld. Samen met diezelfde Barfod en twee Philips-nazaten richtte hij in 2001 initiëeringsmaatschappij Tendris op, waarvoor inmiddels zo'n honderd mensen werken. Durion (later Oxxio), de Visa Greencard en de ultrazuinige Pharox-lamp komen bij Tendris vandaan. Maurits van Oranje, zelf ook ondernemer, spreekt met Koornstra over inspiratie, leiderschap en een betere wereld.

Je hebt geen standaard cv, voor zover dat bestaat. Wat is de motivatie achter alle dingen die je tot nu hebt gedaan?

"In het begin van je carrière gaan dingen zoals ze gaan, maar later ga je zaken herkennen. Ik denk dat ik heel vroeg doorhad - onbewust - dat we in een maakbare wereld leven. Die je zelf kunt creëren, die je uiteindelijk zelf je eigen wereld maakt. Ik heb altijd dingen in beweging willen zetten. *And now for something completely different*, dat kwam bij mij vandaan. Dat waar je goed in bent, bouw je verder uit."

Niet denken in problemen.

"Dromen, en daar een beeld bij hebben. Dat is mijn manier. Visualiseren. Uiteindelijk is ondernemen visualiseren. Het maanlandingprincipe. Als we over vijf jaar met elkaar op de maan willen staan, dan maken we daar nu een plan voor. Maar het plan kan niet star zijn, want dan komen we er niet. Door te visualiseren bereik je dat alles in de juiste stand gaat staan. Of het nu zo gaat of zus, maakt niet uit, het gaat erom dat we het halen."

Je hebt geestelijke flexibiliteit. Kom je veel mensen tegen die in de war raken als je afwijkt van het pad dat je eenmaal bent ingeslagen?

"O ja. Of ze worden boos. In het begin ging ik dan beuken. Dat

werkt niet, want het effect is averechts. Met Tendris hebben we een uitvinding gedaan om meer energie uit zonnepanelen te halen. Dat was nogal revolutionair, want het haalt bepaalde natuurkundige wetten onderuit. We hebben presentaties gehouden voor bedrijven, voor hoogleraren, tot aan specialisten in zonne-energie aan toe. Die mensen zeiden letterlijk: 'Het kan niet. En als het wel kan, dan kan het nog niet. Jullie hebben zitten rommelen.' Als een paar honderd jaar geleden iemand tegen je had gezegd dat de aarde rond is, had je gedacht dat hij een *lunatic* was. Tot je het inzicht hebt. Als je buiten de paden probeert te denken, als je gelooft in een maakbare wereld, dan moet je je goed realiseren dat andere mensen daar niet zo snel mee zijn. Als ik mijn doel wil bereiken, moet ik omzichtig te werk gaan."

"Geïnspireerde mensen zijn ook meestal rare mensen"

Is visualiseren een voorwaarde om succes te kunnen hebben?

"Volgens mij is niets zo sterk als mensen met een droom. Als Martin Luther King had geroepen *'I have a strategy'* had niemand naar hem geluisterd. Geïnspireerde mensen zijn ook meestal rare mensen. Ik heb programma's gemaakt met Rik Felderhof en heb drie dagen met Paul Fentener van Vlissingen in Schotland gezeten; niet in een luxe huis maar in een klein hutje met een poepdoos. Hij zei: 'De mensen die het verschil maken, zijn mensen die op zoek zijn naar weerstand.' Als iedereen iets een goed idee vindt, dan ben je te laat. Vergeet het dan maar. Volgens mij heeft de evolutie ook zo gewerkt. Opeens gingen ze lopen. Of vliegen."

Wat kunnen andere managers leren van visualiseren?

"De essentie is: rijke denkers trekken rijke denkers aan. Doemdenkers trekken doemdenkers aan. ►



Ruud Koornstra (42)

Partner van initiëeringsmaatschappij Tendris

Opleiding: Vrije School Den Haag, propedeuse pedagogie, Universiteit Leiden (2,5 jaar)

Loopbaan: oprichter/directeur en producent van K&B Events, D&D Producties (later ID&Dtv, nu Idtv)

Nevenactiviteiten: voorzitter vereniging voor Social Venturing Nijenrood, bestuurslid Goede Waar & Co, Lid van het Curatorium van de Leerstoel voor Social Venturing en Entrepreneurship aan de Universiteit van Nyenrode

Hobby's: "zie boven"

Thuis: getrouwd en drie kinderen

Ik zie bij mensen om me heen weleens zaken mislukken. Waar zit dat in? Mensen zeggen tegen mij: 'Jij hebt makkelijk praten.' Nee. Het heeft er niks mee te maken dat je geld op de bank hebt, of dat je prins bent. Dat maakt niet uit."

Je spreekt heel geïnspireerd. Is dat ook niet één van je krachten, behalve die droom?

"Ik werd laatst gevraagd door een uitzendconcern om hun directie toe te spreken. Ze wilden dat hun directie en managementteam meer ondernemende mensen werden. We deden twee sessies en na twee uur begon een mevrouw te huilen. 'Ik wist wel dat ik niet op de goede plek zat,' zei ze. Anderen werden kwaad. Ze wilden allemaal stoppen en hun eigen ding gaan doen. Toen moest ik repareren: 'Ho, ho', zei ik. 'Je kunt dat ondernemende ook *binnen* een bedrijf kwijt.' Ik wist echt niet wat ik moest doen, ze wilden weg. Voor hetzelfde geld waren ze bij de Baghwan gegaan, maar in dit geval werden ze ondernemer."

Je kunt visualiseren, mensen motiveren. Wat kun je niet?

"Ik kan geen deal maken. Ik heb de Greencard bedacht (een creditcard die de CO₂-uitstoot van alle uitgaven met die kaart compenseert, red.). Het idee klopt, maar dan komt er een heel traject waar ik niks mee heb. Zoals het onderhandelen over voorwaarden. Maar na afloop kijk ik zo'n contract wel heel kritisch door. Ik kijk niet naar de juridische essentie, maar meer: waarom hebben we dit ook alweer gedaan? Wat staat hier nou? Gaat het lukken? De mensen om me heen zijn belast met de dagelijkse beslommeringen. Ik heb nu zo'n veertig pijlen op mijn boog staan, waar we iets mee moeten de komende periode. Die kan ik niet ineens de organisatie in slingeren. Daar vecht ik voor, tot ik medestanders krijg."

"Binnen fractie van seconde bepalen: vriend of vijand"

Waar selecteer je managers op?

"Je weet het als je iemand een hand geeft. In de natuur is het altijd zo geweest dat je binnen een fractie van een seconde moet bepalen: is het een vriend of een vijand? Dat moment is het allersterkste buikgevoel, noem het intuïtie. Daarnaast heb je nog iemands cv, is hij gekwalificeerd? Het moet allebei kloppen. We hadden een CEO aangetrokken voor Greencard in de VS. Die man heeft beursgeno-

teerde bedrijven geleid en wilde nog een keer iets goeds doen. Hij zit te praten, en ik merk dat ik niet eens naar hem luister. Hij heeft het niet gered en ik wist het. Maar daar durf ik dan soms toch niet op te vertrouwen. Na een halfjaar blijkt gewoon dat die man totaal niet snapt wat we aan het doen zijn. En blijkt hij zelfs niet helemaal eerlijk te zijn, want hij begint zijn eigen greencard. Aan de andere kant denk ik: we hebben het zelf niet goed gezien, dan moeten we hem niet de schuld geven."

Nog even over motivatie. Het kunnen motiveren is een belangrijke gave, die ervoor zorgt dat mensen elke dag met plezier naar hun werk gaan. Hoe zorg je ervoor dat die inspiratie door blijft gaan?

"Dat is moeilijk, bij ons loopt het niet altijd zoals ik het graag zou willen. Met elkaar het einddoel formuleren, is het allerbelangrijkste. Dat je laat zien dat daar een hele keten van taken bij hoort. En dat als één van die taken wegvalt - hoe onbelangrijk die ook lijkt - het einddoel dan niet wordt gehaald."

Dat is het cognitieve gedeelte. Hoe zorg je ervoor dat iedereen zich onderdeel van het verhaal voelt?

"Dat zag ik bij Oxxio. Het gevoel dat je met elkaar hebt en dat te vergelijken is met het eindtoneelstuk op school. Dan kon iedereen opeens alles. Het gaat om de echtheid van je product, zodat mensen snappen en voelen: ik hoor ergens bij. Dat geeft energie, trots, een lekker gevoel. Dan maakt het niet uit of je moet doorwerken."

Het gaat erom: is het slechts een verhaal of is het een geloof in het heilige vuur?

"Precies. Bij ons is het een geloof. Maar je kunt ook in iets onechts geloven. In mijn tv-tijd wilden we altijd groot amusement doen. Maar ik heb dat vedettegevoel niet zo. Hennie Huisman is een aardige vent, maar een vedette? Doe gewoon! Joop van den Ende had dat wél, die geloofde in zijn vedettes. Daarom mislukten onze amusementprogramma's ook. Omdat we er zelf niet in geloofden."

Echtheid is de essentie van een bedrijf. Is dat ook de link naar duurzaamheid?

"Dat is zelfs een heel sterke link. De oude Anton Philips is groot geworden in Rusland. Dat was een groot land, én het was er donker. Philips ging het licht brengen, dat was de essentie. Later verandert zijn bedrijf. Het wordt beursgenoteerd, cijfers worden belangrijk. Dan gaat het niet meer om het brengen van licht, maar om winst. Dan moet die lamp dus kapot, liefst ieder jaar opnieuw. Wat wij in het vrije marktkapitalisme groei noemen, is de teloorgang van deze planeet. Als we zo doorgaan op deze manier, dan loopt het fout af. Ik zie een nieuwe dimensie in bedrijfsvoering ontstaan: stoppen met verspillen. Van de stroom voor een gloeilamp gaat maar een procent naar verlichting. Nog geen twee procent van de brandstof van een auto gaat naar het voortstuwen van die auto. Ik ben een Hummer aan het bouwen die 1 op 50 op biodiesel rijdt. Duurzaamheid is namelijk niet autorijden in een auto waarin je niet dood gevonden wilt worden. Want dat werkt niet. Duurzaamheid is het beter krijgen dan we nu hebben, maar wel vanuit een andere gedachte. Kunnen we stoppen met verspillen? Ja. Vinden grote ondernemingen dat leuk? Nee, want het kannibaliseert wat zij hebben. Hoe groter het bedrijf, hoe vaster het zit, hoe moeilijker het is dit gevoel erin te brengen. Die bedrijven zullen zichzelf opnieuw moeten uitvinden."

En anders doet iemand anders het wel voor ze. Ik denk dat timing daarin essentieel is.

"Absoluut. Het is namelijk niet iets wat pas over tien of twintig jaar speelt. Het speelt nu. In het begin van de industriële revolutie rie-



Maurits van Oranje

pen een paar mensen dat je met stoom en een paar tandwielen de arbeidsproductiviteit met honderd keer kon vermenigvuldigen; een paar jaar later was het zover. In 1904 vlogen de broertjes Wright een mijl met een vliegtuig; tien jaar later vlogen er 300 duizend vliegtuigen in de Eerste Wereldoorlog. We zitten nu middenin een nieuwe revolutie. We gaan de technologie gebruiken om het nóg beter te krijgen, om de wereld beter en duurzamer te krijgen, in de meest brede zin. Dat kan heel snel gaan."

"Californië wil de gloeilamp vanwege verspilling verbieden"

Bijvoorbeeld met jullie lamp, de Pharox.

(Koornstra pakt de lamp erbij, die eruit ziet als een gloeilamp). "Dit is 'm. Gebaseerd op LED-technologie. Hij verbruikt maar 3,4 watt en gaat meer dan 50.000 uur mee. Geeft prachtig warm licht, heel scherp. We gaan hiermee van 99 procent verspilling naar twee procent. Het gaat ons niet om deze lamp, het gaat er ook niet om dat mensen ons geweldig vinden; het gaat erom dat wij een nieuwe technologie hebben. Wij willen deze lichtbron verkopen en we zullen ervoor zorgen dat de industrie dit ook gaat doen. Ik was laatst op de radio bij Pia Dijkstra en zij vroeg: 'Wat vindt Philips hiervan?' Nou, Philips maakt al honderd jaar dezelfde gloeilamp en het zou me verbazen als ze binnenkort gaan roepen dat ze gaan stoppen met die gloeilamp, omdat die ouderwets is. Weet je wat het mooie is? Onlangs heeft de staat Californië aangegeven dat ze de gloeilamp, vanwege de enorme verspilling, wil verbieden."

Wie heeft jullie lamp bedacht?

"Een uitvinder, John Rooijmans. Hij zit bij ons." ►



Komen alle ideeën bij jullie vandaan of zijn er mensen die naar je toe komen?

"Beide. Er zijn veel getalenteerde mensen met goede ideeën, maar veel komt niet van de grond. Bijvoorbeeld omdat de uitvinder bang is en bovenop zijn idee gaat zitten. Of omdat hij zich meldt bij de partij die er geen belang bij heeft. Als Philips het nog even had kunnen volhouden, hadden ze best nog twintig jaar die gloeilamp kunnen maken. Nu zullen ze wel mee moeten met onze milieuvriendelijke technologie."

Je had het over echtheid, en jezelf opnieuw uitvinden. In hoeverre zijn bedrijven bang dat ze er daardoor zelf aan gaan?

"Als ik bij Greenpeace werk en ik los het milieuprobleem op, dan heb ik geen baan meer. Greenpeace heeft een belangrijke taak - de bewustmaking van een groot publiek - maar het is opvallend dat ze zelf niet met oplossingen komen. Noodhulp aan de grens is belangrijk, maar substantiële oplossingen komen niet bij goede doelen vandaan. Laten we dan als ondernemers zorgen dat we die switch maken."

Wat is je droom? Wat wil je over vijftien jaar met Tendris hebben bereikt?

"Dat bij alles wat mensen doen, ze het doen vanuit een duurzaamheidsgedachte. Zorg daarom dat de jeugd deze manier van denken nu al meekrijgt. Ik zie het al bij mijn zoon van vijftien: die heeft een totaal andere manier van kijken dan ik op die leeftijd. De wereld is er klaar voor, er is onvrede. Men is op zoek naar zingeving, maar niet via de kerk en boetedoening. Als je met respect met dingen omgaat, dan ben je geen sukkel, maar dan ben je juist rijker. Ik hoop dat we dat voor elkaar krijgen. Dat gaan we voor elkaar krijgen. Duurzaamheid wordt vanzelfsprekend."

Als je tegen Shell duurzaamheid zegt...

"Shell is een oliemaatschappij. Shell houdt op te bestaan als de olie op is. Shell is terminaal."

Zitten nieuwe bedrijven anders in elkaar?

"Bill Clinton was laatst in Nederland. Hij zei: 'De politiek en de grote industrie zijn zó met elkaar verbonden. Neem dat van mij aan.' Het is leuk als hij dat zegt. Hij zei daarna: 'Die grote bedrijven hebben heel veel geld, heel veel macht, zijn zeer goed georganiseerd en zijn absoluut niet gebaat bij welke grote revolutie of innovatie dan ook. Dan hebben we de tegenhangers: kleine bedrijven, kleine netwerken. Ze hebben geen geld, geen macht en zijn zeer slecht georganiseerd. Toch gaan die het verschil maken.'"

Dat past bij je idee van een maakbare wereld?

"Je moet duurzaamheid belonen, dat is de kern. En het kan. Als biologisch vlees duurder is dan gewoon vlees, beloon je duurzaam gedrag niet. Maar het hoeft helemaal niet duurder te zijn. We doen mee in een bosbouwbedrijf in Brazilië. Ik was daar en at het lekkerste rundvlees dat ik ooit had gegeten. Waarom kan ik dit in Nederland niet eten, dacht ik. Waar komt dit vandaan? Ik werd meegenomen naar een gebied waar zesduizend koeien rondliepen. Die koeien graasden wat, verder gebeurde er niks, en eens in de zoveel tijd worden de dikke koeien eruit gehaald. Dát vlees wil ik in Nederland hebben. We hebben uitgerekend dat het dertig procent goedkoper kan dan het vlees van de kiloknaller. Maar er is een handelsboycot! Dus het kan niet. Waarom zijn arme landen nog steeds arme landen? Daardoor."

Loop eens een dag rond op een bijeenkomst van de WTO.

Dan verlies je elk geloof in een betere wereld. Als je op dat soort meetings rondloopt, met al dat politiek gesteggel...

Dan denk je: laten we maar weer gaan ondernemen.

"Dat is een prachtige uitspraak. Laten we in godsnaam maar gaan ondernemen..."

Mensen zitten er zó in, ze zien de belachelijkheid ervan niet meer. You're in it and never step out. Ik moet weer denken aan wat je net vertelde. Dat mensen zich na je speech afvroegen: wat doe ik hier nog?

"Dan voel ik me een soort missionaris. Als ik iemand meekrijg, inspireert mij dat ook. De dag dat Clinton hier was, was ik echt in een euforiestemming. Clinton zei in zijn speech: 'Ik weet allang dat er veel efficiënter licht bestaat, maar ik kan het nergens kopen. Ik ga de baas van General Electric bellen en dan zal Jack ongetwijfeld vertellen dat er geen markt voor is.' Na afloop van die speech kreeg hij onze lamp; hij kende 'm niet. Toen zei hij letterlijk: 'Ik ben net terug uit India en daar zeiden ze dat ik verlicht zou raken. Ik wist alleen niet dat de verlichting zo snel zou komen.'"

Laatste tien deelnemers interviewestafette: Anita Arts (ProRail) - Martin van Pernis (Siemens Nederland) - Roland Wondolleck (Rotterdam Airport) - Steven van Eijk (commissie jeugd en jongerenbeleid) - Alexander Rinnooy Kan (ING) - Martijn Sanders (concertgebouw Amsterdam) - Bernhard van der Heijden en Jan Bonjer (AD Nieuwsmedia) - Erik Veldhuizen (directeur MRI Centrum) - Richard Krajicek (ABN Amro Tennistoernooi) - Maurits van Oranje (directeur The Source)