

**P+**  
SPECIAL  
Jaargang 16  
Week 11 | 2018

Volkert Engelsman,  
directeur Eosta

# Karma als businessmodel

Hoe Eosta Europees marktleider werd



# Karma als businessmodel

2  
WEEK 11 | 2018

MVO Nederland / De Groene Zaak wil met de koplopers onder de bedrijven de markten veroveren met duurzame producten en diensten. Maar hoe doe je dat? Hoe werd de groothandel Eosta de grootste groothandel in biologische producten in Europa? Veel heeft dat te maken met het eigenzinnige karakter van de oprichter, Volkert Engelsman. Hij verwerpt het traditionele denken over markt, marktaandeel en businessplannen. “In het verleden financierden banken ondernemerschap en innovatie. Nu financieren ze spreadsheets. En dat schiet niet op.”

**E**ngelsman (1957) houdt zich eerst nog rustig. Op het podium van Nieuwjaarsevent van MVO Nederland en IDH maakte hij Nederlandse retailers met naam en toenaam nog uit voor ‘criminelen die de kluit belazeren’. Nu nuanceert hij: “Ik moet altijd een beetje lachen als Nederlandse supermarkten zeggen: ‘Ik zou best wel meer bio willen, maar het is niet beschikbaar’. En dan bestellen ze een palletje biologische mango’s, terwijl er ondertussen veertig pallets naar één enkele klant van ons in Duitsland vertrekken. Per dag. Het is vooral een kwestie van: wat heb je er voor over? En dan blijkt de bereidheid in de ons omliggende landen toch wat groter te zijn. Geen idee hoe dat komt. Ik denk dat de vraag naar bio ‘onstopbaar’ groeit, overall. Vooral omdat mensen zich als burger steeds meer zorgen maken over hun gezondheid en die van het milieu. En ook steeds meer bereid zijn daar als consument conclusies uit te trekken. Misschien dat Nederlanders nog wat meer dan anderen denken: als het een dubbelte meer kost, dan hoeft het niet meer. Het pennywise poundfoolish-gehalte is hier nog wat groter. Maar ik weet het niet, hoor. Ik ben maar een eenvoudige groenteboer uit Waddinxveen-West.

Maar je bent wel marktleider bio in Europa.  
“Dat wel. Zeker. En al jaren.”

Zelfgestart. Vanuit het niets. In hoeveel jaar?  
“Vijfentwintig jaar.”

Hoeveel mensen werken er nu bij Eosta?  
“Op kantoor honderd, in de kleinverpakking nog eens een 200, afhankelijk van het seizoen.”

Hoe word je duurzaam marktleider?  
Engelsman aarzelt: “Geen idee.”

Wat heb je gestudeerd?  
“Ik heb economie en bedrijfskunde in Rotterdam en Groningen gestudeerd. Tijdje bij Cargill gezeten, in de termijnhandel. Op een gegeven moment doe je wat je iedereen gunt: je volgt je hart. Het was een interessante tijd. Eind tachtiger, begin negentiger jaren. De Berlijnse Muur viel. Václav Havel was de eerste poëet die president werd in Tjecho-Slowakije. Mandela bevrijd. Gorbatsjov die het Green Cross oprichtte. Kortom: een soort nieuwe periode van nieuwe kansen. Mensen focusten zich waar het echt om ging, de planeet en de toekomst. Al Gore schreef het boek ‘Earth in the balance’, met daarin de uitspraak die nu hyper actueel is: ‘Het communisme kan dan dood zijn, maar het betekent nog niet dat het kapitalisme leeft.’”

Hoe kwam je er dan bij om mango’s te gaan verhandelen?  
“Tja. Karma.”

➤ Nature & More is het label van Eosta, met een kenmerkende paarse verpakking. Biologische gember uit China is een van de vele producten die via Nederland heel Europa in gaan, waar de Duitse markt veruit de grootste is. Duitsers importeren de helft van hun biologische voeding uit andere landen.



Hoe groot is de markt voor biologische voeding?

- + West-Europese marktgroei 2016: 5,4 procent
- + Oost-Europese marktgroei 2016: 8,8 procent
- + Marktaandeel van Duitsland: 11,4 procent wereldmarkt

- + Totale groei retail in EU-landen van 2004 tot 2015
- + Van 10,2 miljard euro naar 27,1 miljard euro
- + Groei in Zweden: 20 procent
- + Groei in Nederland: 12 procent

- + Consumptie per Europeaan: 53,7 euro per jaar
- + Consumptie per Zwitser: 262,2 euro per jaar

- + Totale biologische omzet Nederland: 1,4 miljard euro
- + Marktaandeel ten opzichte van regulier: 3 procent

- + Hoeveelheid biologisch areaal Nederland: 3,1 procent (58.446 hectare)
- + EU: 6,2 procent
- + Denemarken: 8 procent

- + Grootste omzet in productgroepen Nederland: (2016)
- + Houdbaar (sappen, koffie, thee, broodbeleg): 254,4 miljoen euro
- + AGF: 148,4 miljoen euro
- + Zuivel: 137,3 miljoen euro
- + Vlees: 123,5 miljoen euro

- + Het product met het hoogste marktaandeel Nederland:
- + Biologische eieren: 14,1 procent

- + Trends sinds 2016:
- + Reguliere supermarkten snoepen marktaandeel bio-speciaalzaken af

- + Nederlanders kopen steeds meer bij food-services (horeca, catering, onderweg): ongeveer 480 miljoen meer, tot 18,3 miljard euro. Nederlanders bestellen één afhaalmaal-tijd per week, in totaal voor 1,7 miljard euro.



## Wat is karma?

De letterlijke betekenis van karma is 'handelen'. Karma wordt ook wel de wet van oorzaak en gevolg genoemd. Alle acties die we ondernemen hebben een oorzaak, maar krijgen op een later tijdstip ook een gevolg. Karma is een woord uit het Sanskriet (Oudindisch) en vindt toepassing in het hindoeïsme en boeddhisme.



### ➤ Karma?

"Lot. Je reist. Je komt boeren tegen. Die kruisen je pad. Je komt partijen tegen die duurzaam willen. Bio. En er wordt beweerd dat er geen markt voor is. Toen dacht ik: nou... volgens mij klopt dat niet."

Wie wilden er dan duurzaam?

"Boeren. Uit Latijns Amerika, maar ook uit Nieuw Zeeland en Australië. Die zeiden: op korte termijn kun je met kunstmest wat extra productiviteit halen, maar op de lange termijn help je je bodem om zeep."

En jij ging als econoom aan het rekenen?

"De markt bestond al. Er was al wel private biocertificering. Er waren keurmerken als Demeeter en Californian Certified Organic (CCOF), er waren winkels als Ekoland in Nederland. Een soort bewustzijnselite. Vaak mensen met een ontwikkelde achtergrond, die besloten: het moet radicaal anders. Daar sloot ik bij aan: Ok, laten we eens kijken of ook supermarkten daar toe te bewegen zijn."

Wat was het eerste product dat je verhandelde?

"Dat ging om verschillende producten. In die tijd was vanaf november, december de Europese bio-appeloogst op. Dus toen gingen we naar Amerika, British Columbia, Canada en haalden we daar hard fruit vandaan. Vanaf maart kiepten we om naar het zuidelijk halfrond, waar dan de nieuwe oogst van het land kwam. In Australië was dat Don Edwards die achter Melbourne teelde. Geweldige man."

En toen heb je daar een businessmodel op gezet? Studieboeken weer uit de kast gehaald?

"Nee joh. Wat leer je nou op een universiteit? Geen bal. Er wordt altijd gezegd: in het verleden behaalde resultaten bieden geen garantie voor de toekomst. Dat is volledig op toepassing op alles wat met academisch denken te maken heeft."

Je leerde meer van de Aussies.

"Zo'n Don Edwards pikte je op en nam je mee in zijn Piper Archer, een eenmotorig vliegtuigje. En die landde dan op zijn

farm. Het eerste wat hij deed, was een spade uit de schuur pakken. En dan groef hij een gat, een profiel. En dan zei hij: 'Engelsman, moet je nu eens kijken hoe die grond er uit ziet'. Dan liet hij zien hoe diep het organisch stofgehalte ging. Dan zag je dus één tot anderhalve meter zwarte, vruchtbare grond. Dan liep hij naar de buurman en daar groef hij ook een gat. En dan kwam je tien tot vijftien centimeter teelbare grond tegen. At best. En daarna begon de rode, verwoestijnde grond al. Dan zei hij: 'Kun je voorstellen wat voor kapitaal wij koesteren? Mijn buurman heeft enorme last van droogte. Dan barst zijn grond open. En als het hier plenst, dan staat zijn boomgaard blank. Dat zijn allemaal stressmomenten voor het gewas. Bij mij is het waterbergend vermogen enorm'. Dat was bij het begin van Eosta."

Je deed geen marktverkenning.

"Het marktaandeel bio in Nederland was praktisch nul."

Dus je dacht: dat kan alleen maar groeien.

"Het ging me helemaal niet om marktaandeel. Ook niet om omzet. Het ging me er om iets zinvol te doen. Dat is toch ondernemers eigen? Ondernemers kijken nooit naar marktaandeel. Of winst. Welnee. Je volgt je hart, je ziet kansen, je denkt: deze gozer moet geholpen worden en hier zit enorme potentie. Dit soort bodems hebben de toekomst."

Je hebt dus nooit uitgerekend of het uit kon, je eigen bedrijf.

"Nee! Natuurlijk niet! Je gaat naar de Hubo en je koopt een paar schragen en een plank en je hebt een bureau. Daar zet je een telefoon op en je belt wat maten."

Maar nooit gedacht: de fruitmarkt in Nederland is zo groot, binnen tien jaar wil ik daar zoveel procent van hebben.

"Nee! Nooit! Dat is niet des ondernemers om zo te denken."

**"Je zit met een vraag en een paar weken later kruist iemand je pad die het antwoord heeft, dat is mijn interpretatie van karma"**

Is dat nou zo? In elk businessplan dat je schrijft om aan kapitaal te komen staan zulke verwachtingen.

"Jaah, na de financiële crisis moeten banken omwille van bescherming van de spaarder of belegger allerlei exercities doen die geen f\*\*k met de werkelijkheid te maken hebben. Weet je, vroeger werd er krediet verstrekt op ondernemerschap. Nu wordt er krediet verstrekt op spreadsheets. Iedere eerstejaars kan zeggen: 'Zo, meneer de bank, gaap, gaap, gaap. De fruitmarkt is X-groot, gaap, gaap. Ik denk dat 0,5 procent daarvan alvast een aardig beginnetje is... gaap'. En tegen de tijd dat je toehoorder al niet vijf keer in slaap is gevallen, blijkt dat er een businessplan is... snurk... dat winstgevend is. Jongen, dat heeft toch helemaal niets met de werkelijkheid meer te maken? Cijfers zijn de voetafdruk van de andere werkelijkheid. Denk je nu werkelijk dat een Elon Musk gaat uitrekenen wat zijn toekomstige marktaandeel op Mars is? Nee, hij denkt: er moet iemand naar Mars toe. Hij zegt ook, wat mij meer aanspreekt: we moeten kappen met dat fossiele brandstofgedoe, want onze planeet gaat naar Filistijnen. Dus laten we elektrisch gaan. Wij zetten alvast overal superchargers neer, om die auto's op te laden. Dacht je dat dat rekent? Natuurlijk niet! *Where the going gets tough, the tough get going*. En de rest blijft achter en doet niks. Want: het is een te groot risico."

**Engelsman rekent ook** heel wat af, maar zijn rekensommen gaan over iets heel anders. Zeker, hij wil winst maken, hoe meer hoe liever. "Het gaat alleen om de winst", zegt hij. Maar dan komt het: zijn definitie van winst is anders. "Dan hoor je kosten van schade aan bodem en verlies aan biodiversiteit wel



Directeur Volkert Engelsman van Eosta: "Ondernemers kijken nooit naar marktaandeel. Of winst. Welnee. Dat is een achteruitkijkspiegel. Je volgt je hart en je ziet kansen."

**"Cijfers zijn de voetafdruk van de andere werkelijkheid"**

mee te rekenen, de gevolgen voor het klimaat moet je daarin verdisconteren. Het mooie is: dat besef is niet langer voorbehouden aan een exclusieve groene elite. Dat begint in te dalen in het DNA van de financiële wereld. De Nederlandse Bank voert klimaatstresstests door en kredietbeoordelaar Standards & Poor's heeft het bureau Trucost overgenomen. Ze gaan hun ranking aanpassen en ook People en Planet-criteria meewegen. Dat zijn niet uit de balans blijkende verplichtingen die een risico vormen. Bye Bye triple A rating!"

Ging het altijd goed met Eosta?

"Ja, af en toe keek je even in je achteruitkijkspiegel en zag je: er is omzet en er is marge."

Je stak wel meteen door naar Duitsland.

"Je belt met mensen die jouw ideaal delen. Dat kon de inkoper zijn van een Duits supermarktketentje met twaalfduizend winkels. En die gozer zegt: 'Het moet anders'. Je raakt met elkaar aan de praat. En dat gesprek gaat over diepe visionaire thema's. En vervolgens zegt hij: weet je wat..."

Doe mij maar een paar honderd pallets van die Australische bio-appels...

"... laten we gewoon beginnen. Wat heb je? Nou, op dit moment appels uit Canada. Ok. *Let's go for it*. Zo simpel is het. *Business follows vision*."

Eosta was de eerste groothandel ter wereld om biologisch tropisch fruit een afzender mee te geven. De teler van deze ananas is Andres Nuñez uit Costa Rica. Bij reguliere ananasteelt spuiten boeren enorme hoeveelheden gif. Nuñez verpakt zijn opgroeiende ananassen in een hoes, ter bescherming tegen ziekten. Op de website van Nature & More vertelt hij er meer over. Aan het einde van zijn verhaal wordt de 'True Cost of Food Ananas' uitgerekend. Als het welzijn van mens en wereld de graadmeter is, komt deze bio-ananas 805 euro per hectare per jaar voordeliger uit.







Eosta verhandelt als groothandel ook voor Nederlandse biologische boeren producten, zoals deze biologische oranje pompoenen van biohoeve d'Haens in Hulst, Zeeuws-Vlaanderen.

- *Je hebt ook niet gedacht: oh jee, er zijn concurrenten.*  
 “Nee joh. Daar denk ik nooit aan. Ik heb wel gedacht: op een gangbare manier bio-gecertificeerde appeltjes verkopen, dat kan natuurlijk niet goed gaan. Want dan gaan we hetzelfde oude systeem toepassen. Dan vind ik een andere appelboer die misschien wat goedkoper is. En voilà, daar gaat dezelfde *race to the bottom* weer van start. De denkfout zit in anonimiteit, in de anonimisering van ketens. Op de rug van anonimiteit surft altijd uitbuiting mee. Dat moet anders. Niet alleen ik, maar ook de koper van de appels moet het verhaal van Don Edwards leren kennen. Dan ga jij je als consument verbinden met hem. Dat was dus de geboorte van Nature & More. Daarom moet niet alleen de supermarktmanager weten wie mijn toeleveranciers zijn, maar ook zijn klanten. En al gaandeweg creëerden wij een ruimte die achteraf gezien een businesscase bleek te zijn.”

*Je was tegenover iedereen volkomen transparant over de prijzen?*  
 “Ja, we verhandelen voor de prijs die we met elkaar overeen komen. En daar trekken we onze kosten van af. Dat is nog steeds het businessmodel. Het maakt dat we redelijk immuun zijn voor concurrentie. In het oude denken moet je je bronnen geheim houden, want daar pak jij je marge op. En aangezien bij ons de bronnen gewoon op internet gepresenteerd worden, zijn deze ook voor de concurrent volledig zichtbaar. Daar zijn we aan gewend. Zodra wij na noeste arbeid telers in Kenia hebben omgeschakeld naar bio avocado's en zodra dat een beetje succesvol blijkt te zijn, staan er daar tien concurrenten op de stoep. Die het zogenaamd allemaal beter kunnen. Wij moeten het dus hebben van onze toegevoegde waarde. Er is niets anders waar wij op kunnen concurreren. Dat heeft ons tot marktleider gemaakt, denk ik. Niets anders. Niet de prijs. Niet de kwaliteit van operatie. Het zit hem verankerd in nieuwe manier van omgaan met ketens, die gebaseerd is op transparantie.”

*“Op de rug van anonimiteit surft altijd uitbuiting mee”*

**Het gaat Eosta goed.** Engelsman kan vanuit zijn werkkamer een bronskleurig nieuw hoofdkantoor zien groeien, onder architectuur van Thomas Rau. Een loods van zo duizend vierkante meter, opnieuw in Waddinxveen, van waaruit de transporteurs naar het Europese achterland geen last van files hebben. Het succes is gebaseerd op een bijzondere mengeling van idealisme, zakelijk rekenen en intuïtie. Opnieuw komt het gesprek terug op ‘karma’.

**Engelsman:** “Vaak werkt het zo: je zit met een vraag en een paar weken later kruist iemand je pad. En dan wordt je vraag beantwoord. Als je die vraag niet had gehad, had die gozer je pad niet gekruist of was aan je voorbij gegaan. Dat is mijn interpretatie van karma. Ik geloof niet in de aanname dat wanneer je het niet kunt zien, het niet kunt meten, het niet kunnen wegen, het niet kunt kapotsnijden of het onder een microscoop kunt pleuren, dat het dan niet bestaat. Ik sluit niets uit.” ■



**Website**  
[www.eosta.com](http://www.eosta.com)

- + TEKST JAN BOM
- + FOTOGRAFIE DEBORAH ROFFEL EN P+ PEOPLE PLANET PROFIT
- + ART DIRECTION BUREAU BOUDEWIJN BOER EN STUDIO 10
- + UITGEVERIJ ATTICUS BV
- + [WWW.P-PLUS.NL](http://WWW.P-PLUS.NL)