



“Wij rusten de wereld uit”

Dick van Ginkel

Auping is een toonaangevend Nederlands familiebedrijf dat grote stappen zet om in 2030 een volledig circulair productassortiment te hebben. De presentatie van een honderd procent circulair matras voor de consumentenmarkt in 2020 gaf hiervoor de eerste aanzet. Auping wil niet alleen ‘de wereld laten uitrusten’, maar ook koploper zijn op het gebied van duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen met drie ambities: een duurzame bedrijfsvoering met circulaire productproposities, een supply chain en productie met respect voor het klimaat, en aandacht voor mens en cultuur. Ine Stultjens, Head of Marketing & Communication van Koninklijke Auping, vertelt hoe purpose de drijvende kracht achter deze ontwikkeling is.

71

Ik heb gezien dat je jezelf vaak voorstelt met 'ik ben Ine Stultjens, ik werk bij Auping, en ik rust de wereld uit', dat is een mooie ambitieuze binnenkomer!

'Dat klopt en dat heeft te maken met hoe we geformuleerd hebben wat we bij Auping doen: de wereld uitrusten. Dat klinkt natuurlijk als een grote ambitie voor een familiebedrijf uit het oosten van het land, maar het zegt wel wat we willen, namelijk mensen lekker laten slapen op producten die goed en verantwoord gemaakt zijn. We willen dat iedereen een fijne nachtrust heeft, maar ook de planeet gunnen we rust. Daarom gaan we heel zorgvuldig met materialen om en zijn we heel precies in de manier hoe we produceren. En aan die missie voegen we vanaf nu nog een derde component toe. Onder meer via onze campagne 'Ode aan je hoofd'; maken we ook mentale rust top of mind. Want als je goed geslapen hebt en je hoofd is goed uitgerust, dan ben je fitter, vriendelijker en creatiever. Dan heb je een leuker gesprek met elkaar, sta je meer open voor een ander en daar wordt de wereld mooier van. Goed slapen doe je dus niet alleen voor jezelf, maar ook voor een ander.'

Is 'we rusten de wereld uit' voor Auping 'werken vanuit de purpose'?

'Ja. Als we kijken in de geschiedenis van Auping, dan gaan we terug

tot 1888. Johannes Auping, een smid uit Deventer die onder andere fornuizen en kachels maakte, kreeg de opdracht om een bed te maken voor een ziekenhuis uit de buurt. Hij had dat nog nooit gedaan, maar vond dat mensen die ziek zijn, luchtig moeten liggen zodat ze snel beter worden. Hij ontdekte dat je met behulp van een eenvoudige snijbonenmolen staaldraden in spiraalvorm kon produceren. Daarmee werd hij de uitvinder van het hygiënische stalen bed met metalen verende bedbodem. Die staaldraad is tot op de dag van vandaag nog steeds de oorsprong van ieder Auping-bed dat we produceren.'

'Het begon dus met zorgen dat mensen goed kunnen uitrusten, zodat ze weer een betere versie van zichzelf kunnen worden. Daar ligt voor ons de oorsprong dat we de wereld willen uitrusten. Het begint dus met goed slapen, maar gaat zoals gezegd ook over grondstofkeuzes zodat de wereld zo min mogelijk wordt belast. Of eigenlijk, die geen afval meer zijn als het product aan het einde van de levensduur komt, maar volledig gebruikt kunnen worden als hoogwaardige grondstof voor een nieuw product. Circulair dus.'

Auping had ook de afslag kunnen nemen naar bijvoorbeeld de goedkoopste willen zijn?

'Dat had gekund, maar kiezen voor

de laagste prijs zou afbreuk doen aan de kwaliteit die we willen leveren. En dat past niet bij ons. Goed slapen is waardevol. En daar hangt wellicht een ander tarief aan dan gaan voor de goedkoopste prijs. Als familiebedrijf met productie in Nederland zitten we er per definitie in voor de lange termijn; we verkopen rust, dus feitelijk gezien hebben we geen haast. We willen het vooral ook goed doen voor alle stakeholders. Het milieu en de maatschappij zijn daar een onderdeel van, net zo goed als onze medewerkers, consumenten, klanten en leveranciers. We maken producten op maat, op klantorder, met zo min mogelijk verspilling in het hele proces. We hebben geen magazijn vol met witte bedden, of grijze boxsprings, want dat is zo'n beetje wat Nederland koopt grosso modo. We maken pas een product als jij het besteld hebt, gaan daarbij voor kwaliteit en maken producten die lang meegaan, die duurzaam zijn in de tijd. Want ook qua design blijven ze heel lang mooi. Bij ons is dus geen fast furniture, zoals je in sommige grootwinkelbedrijven ziet. We gaan voor verantwoord Dutch Design uit Deventer.'

Is Auping nog steeds een familiebedrijf en hoe belangrijk is dat voor de ontwikkeling?

'Ja, nog steeds is tachtig procent van het bedrijf in handen van de nazaten van Johannes Auping, en

de andere twintig procent is van Wadinko, een ondernemende regionale participatiemaatschappij. De familie heeft de aandeelhoudersrol en is vertegenwoordigd in de RvC. De familie streeft nog altijd naar rust in het bedrijf en een rustige groei. Dat maakt het heel plezierig om voor dit bedrijf te werken. De collectieve mindset is om samen te innoveren en het iedere dag weer beter te doen voor onszelf en voor de wereld om ons heen. En dat zit ook verpakt in 'Auping rust de wereld uit'.

Duurzaamheid staat al bijna vijftien jaar hoog op de agenda van Auping, hoe is het begonnen?

'We zijn rond 2011 begonnen met het terughalen van oude matrassen uit de markt. Een verwijderingsbijdrage bestond niet, maar we zagen dat veel oude matrassen op de vuilstort belandden of werden verbrand en dat is slecht voor het milieu. We hebben in de eerste fase gekeken wat we nog kunnen doen met de grondstoffen of de materialen van een afgedankt matras. Maar conventionele matrassen zijn best wel ingewikkeld om te recyclen, want ze bestaan uit veel verschillende aan elkaar gelijmde materialen. En die zitten zo degelijk vast dat je ze niet eenvoudig meer loskrijgt om de materialen gescheiden te recyclen. Dus wat je er eigenlijk alleen nog maar mee kan is downcycling. Dan krijgen de materialen een tweede leven

als vulling in een sportmat of voor isolatieplaten. Dat is een goede stap vooruit, maar na gebruik belandt zo'n product nog steeds op de brandstapel en gaan er kostbare materialen en economische waarde verloren.'

'We vonden dat het anders moest. En dat hebben we gaandeweg uitgevonden door bij de oorsprong van een product heel goed naar het ontwerp te kijken. En door met materialen te werken die op kwalitatief hoogwaardig niveau hergebruikt kunnen worden waardoor ze aan het einde van hun levensduur weer grondstof worden voor een fris nieuw product. Dan sluit je de kringloop en dat is circulair. Onze ambitie is om het hele product-assortiment uiterlijk in 2030 circulair te hebben gemaakt. Met het inmiddels honderd procent circulaire matras 'Evolve' hebben we al een hele grote stap hebben gezet en dit voorjaar gaat vrijwel ons hele matrassenassortiment om naar circulair. We nemen afscheid van onze grootste conventionele hardlopers en voegen vanaf mei de 'Elysium' en 'Elite' matrassen aan ons assortiment toe. Dat is een gedurfde stap voor ons bedrijf. Auping gaat dit jaar ook investeren in een nieuwe volledig gerobotiseerde productielijn voor circulaire matrassen. Daarvoor hebben we een contract afgesloten met Machinefabriek Geurtsen uit Deventer. Zo krijgt de lokale economie een impuls en bovendien is het erg praktisch en

AUPING FACTS:

Opgericht:	1888, predicaat Koninklijk 1988
Omzet:	ruim 100 miljoen euro per jaar
Medewerkers:	345 in dienst; flexkrachten 325
Main markets:	Nederland, België, Duitsland, Denemarken
Distributie:	Retail partners (franchise), hotels, export, online

duurzaam om zo'n belangrijker partner zo dichtbij te hebben.'

In de literatuur wordt vaak gesproken over triggers die in de organisatie het realiseren van ambities met purpose versnellen of borgen, wat zijn die triggers bij Auping?

'Ik denk dat het tweeledig is. We zijn een fabriek met een heel mooi merk en hebben een netwerk met prachtige ondernemers, onze franchisepartners. Maar het begint bij ons met liefde voor het product. Een bed of een matras is iets heel persoonlijks, iets dat we met zorg en aandacht maken. Als maakbedrijf voelen we nadrukkelijk de verantwoordelijkheid voor de producten die we in de markt brengen, en wat we daarmee doen aan het einde van hun levensduur. Dat is het vakmanschap dat je van een kwaliteitsmerk als Auping mag verwachten. Daarnaast moet alles wat wij doen passen bij ons merk

en bij onze purpose ‘de wereld uitrusten’ en dan niet alleen voor de gebruiker, maar dus ook voor de planeet. Ten slotte zijn we continu aan het verbeteren, innoveren zit in ons bloed.’

Trekt Auping ook anderen mee in de innovaties?

‘Ja. We hebben eigenlijk om Auping heen een soort ecosysteem waarin we enerzijds onze toeleveranciers uitdagen, maar anderzijds ook onze concurrenten actief benaderen. Dat is belangrijk, want zo’n transitie naar een circulaire economie is een systeemverandering en die kun je niet alleen. We stellen onze innovatie, onze technologie, ter beschikking en vragen hen om met ons mee te doen. Dat kan in licentievorm, maar wij kunnen ook voor een ander produceren, dat is maar net hoe ze het zouden willen. Er zijn best wel wat matrassenaanbieders die hun producten elders, vaak ver weg, inkopen. Wij kunnen dan lokaal in Deventer matrassen onder hun eigen ‘white label’, maar wel volgens onze circulaire standaarden, produceren.’

Waar liggen voor Auping de uitdagingen in het volledig circulair worden?

‘Voor de ontwikkeling van ons circulaire matras hadden we samen met Niaga® (toen nog onderdeel van DSM, maar inmiddels van Covestro) drie jaar uitgetrokken, en dat ging eigenlijk zeer voorspoedig. Een jaar na aankondiging van onze samenwerking eind 2017, hadden we het product ontwikkeld.

Daarna hebben we nog even de tijd genomen om dat product aan consumenten te laten zien, er heel veel mensen op te laten slapen, het design te verfijnen en om tot een consumentenpropositie te komen. Ook dat ging relatief soepel. Nu moeten we de grote stap maken om onze circulaire matrassentransitie in de breedte echt aan de markt over te laten. Daarin moeten we onze dealers meenemen en de mensen die in de winkels werken. Een andere uitdaging is dat in de circulaire economie de consument die zo’n matras koopt, eigenaar is van de grondstoffen van dat product, terwijl wij die grondstoffen terug willen voor recycling. Hoe gaan we dat organiseren? Auping is een matrassenmaker, niet per se een recyclingbedrijf. Gaan wij de rol als recyclelaar spelen? Wellicht niet, maar wie gaat dat dan doen? Kunnen de reguliere matrasrecyclelaars waarmee we nu samenwerken deze matrassen straks ook verwerken? Zetten zij de recyclefabrieken hiervoor op of moeten wij dat doen? Dat zijn momenteel onze grote vraagstukken.’

Auping is sinds 2020 een officiële B Corp, waarom wilden jullie dat?

‘Omdat we de indruk hadden dat we een aantal dingen best goed deden, maar niet wisten hoe goed ‘goed’ was. We wilden onszelf langs een meetlat leggen en kijken hoe we nou op de lijn van het ‘goed doen’ scoren. Uiteindelijk zijn we bij B Corp uitgekomen omdat het de meest uitgebreide certificering is

die je kunt hebben. B Corp zijn bedrijven, waar winst net zo belangrijk is als sociale en maatschappelijke impact. En dat past wel goed bij ons. Ik vind het persoonlijk mooi om te kunnen zeggen dat ik bij een B Corp werk, want ik vind het heel leuk om duurzame merken te bouwen. Ik hou ervan om aan revoluties bij te dragen die elke morgen beter maken dan gisteren. Werken bij een B Corp opent een netwerk naar andere, gelijkgestemde bedrijven, die helemaal niet in onze sector zitten, zoals bijvoorbeeld Tony’s Chocolonely, Dopper, Patagonia, Mud Jeans, Innocent Drinks, Rituals of The Bodyshop maar waarover ik als consument enthousiast ben en als marketeer van kan leren. Ik krijg daar energie van.’

Zijn er voorbeelden hoe Auping als B Corp sociaal maatschappelijke bijdragen levert?

‘Voorbeelden van de laatste jaren zijn de productie van medische mondkapjes en de teruggave van de NOW1-steun. Al denk ik dat we dit allebei ook gedaan zouden hebben als we geen B Corp waren omdat ze gewoon passen bij de mentaliteit en ondernemersgeest van ons bedrijf. We zijn aan het begin van de coronacrisis medische mond-neus-maskers gaan maken, omdat we allemaal de schrijnende tekorten zagen aan beschermende medische materialen in de ziekenhuizen en zorginstellingen bij ons in de buurt. We hebben een heel groot naaiatelier en we kunnen heel goed con-

“Onze ambitie is om het hele productassortiment uiterlijk in 2030 circulair te hebben gemaakt”

fectioneren in verschillende lagen. Nu is een mondkapje wel een heel ander canvas dan een hoofdboard of een matras, maar toch. We zijn vanuit goede intentie begonnen en het werd onbedoeld een publicitaire roller coaster. Daarna, een jaar later, waren we opeens weer groot in het nieuws door de teruggave van de NOW1-steun. We waren een van de eerste bedrijven die dat deed of die daar positief in opvielen. Het ging om 1,2 miljoen euro waar we volgens de regeling recht op hadden, maar waarvan we aan het eind van het jaar vonden dat het beter was als de die terug zouden storten omdat we uiteindelijk een heel goed jaar hadden gedraaid. Wij vonden het in de geest van de regeling passend om het bedrag dan te laten aanwenden voor bedrijven die het meer nodig hadden dan wij.’

Wat is de Auping Academy?

‘Sinds een aantal jaren hebben we een eigen opleidingsinstituut om onze collega’s intern en iedereen die in de winkels werkt, te trainen. Het begon heel basaal met producttrainingen, maar er zitten ook modules in die veel meer gaan over wat is B Corp, wat is circulariteit, wat doen

we nou eigenlijk aan marketing of wat betekent zo’n pay-off als ‘Auping, met liefde?’ Dus gaandeweg zijn er steeds vaker andere thema’s bijgekomen en gaat het niet alleen nog maar over producten of promotionele acties. Voor ondernemers zitten daar bijvoorbeeld ook gastvrijheidstrainingen in. Die zetten we op met mensen die uit de hotelbusiness komen. En er zitten ook managementtrainingen in over bedrijfsvoering of andere zaken die je kan tegenkomen als ondernemer.’

Lukt het Auping om voldoende goede mensen aan te trekken?

‘Nou, het is best uitdagend om goede mensen te vinden, zeker ook voor onze fabriek. Aan productiepersoneel is in algemene zin wel echt een tekort. We werken goed samen met onderwijsinstellingen in de regio, dus daar komen ook regelmatig nieuwe collega’s vandaan, maar we zijn altijd op zoek naar goede arbeidskrachten. We hebben met Randstad een intern uitzendbureau voor de flexibele schil in onze productie. Dat we een B Corp zijn helpt ons om talenten aan te trekken.’

Wat adviseer jij ondernemers die actief willen werken aan hun purpose en betekenis willen geven aan hun producten en bedrijf?

‘Purposedriven bedrijven hebben de neiging (een stuk) sneller te groeien dan hun concurrenten, omdat het de productiviteit en betrokkenheid verhoogt. Een purpose is een richtinggevend kader voor iedereen binnen het bedrijf, moet daarom van binnenuit komen en passen bij de lange termijn. Neem daarom de tijd om na te denken wie je organisatie is, wat je doet, wat dit bijdraagt en schrijf dat eens op, desnoods samen met een expert. Spar hier vervolgens over met anderen binnen de organisatie en scherp je verhaal zo nodig nog wat aan. Het moet zeker geen vluchtige marketingstunt zijn, maar zodra je verhaal staat, deel het dan wel met anderen. Je purpose wordt gaandeweg nog scherper, maar het helpt als je die stip op de horizon zet en die woorden op papier krijgt en ze letterlijk betekenis kunt geven. Want dan krijgt dat wat je al deed meerwaarde en dat is belangrijk, om je bijdrage aan deze wereld te kunnen leveren.’

Dick van Ginkel is organisatieadviseur bij Consort.