

‘Niet de controle over je emoties verliezen’

Eindelijk begint Black Bear vaart te krijgen. Het bedrijf zal een miljoen autobanden per jaar gaan recyclen. Maar dan breekt een brand uit en ligt alles plat. Tranen bewaart Martijn Lopes Cardozo voor thuis. ‘Ik ben van nature geneigd mijn gevoelens te onderdrukken.’

Tegenslag

In Tegenslag vertellen ondernemers, bestuurders, politici en kunstenaars over de dieptepunten in hun loopbaan. En hoe zij die te boven kwamen.

Er gingen jaren aan onderzoek aan vooraf. Nu krijgt het bedrijf vaart. Het is 2016 en Black Bear bouwt zijn eerste grote recyclinginstallatie, in Nederweert. De techniek werkt en grote industriële partijen staan te trappelen om afnemer te worden. Binnen afzienbare tijd worden in het Limburgse dorp een miljoen autobanden per jaar gerecycled, zo is de bedoeling.

Drie jaar later staat er alleen nog een geblakerd karkas op de plek waar de fabriek ooit was. Onder een paar zeilen staan de resten van machines die te zwaar waren om te verplaatsen.

In de vroege morgen van 6 februari 2019 rond een uur of vier gaat het mis. Op tien meter hoog, net onder het dak van stro en bitumen, zorgt een olielek voor de eerste brandhaard. Het vuur slaat zo snel om zich heen dat er weinig te redden valt. De brandweer schaalde de brand meerdere keren op, maar het is al te laat. ‘Het enige wat ze nog konden doen was er heel veel water op spuiten.’ Black Bear-ceo Martijn Lopes Cardozo vindt het nog altijd lastig om over die koude winterdag te spreken.

Zijn bedrijf wint de hoogwaardige grondstof *carbon black* uit gebruikte autobanden. Dat is veel duurzamer dan de bestaande, vervuilende, productiemethode van carbon black — het onvolledig verbranden van olie. Het zwarte goedje is te vinden in inkt, rubber, plastic, verf en banden en heeft vele functies. Het zorgt er bijvoorbeeld voor dat banden een goede grip hebben en niet te warm worden bij hoge snelheden. Jaarlijks gaat er zo’n €14 mrd om in de markt van carbon black.

De fabriek van Black Bear staat al een paar uur in de fik als Lopes Cardozo iets voor zeven uur in de ochtend zijn telefoon aanzet. Zijn droomproject ligt op dat moment al onder een dikke laag



‘Er komt op zo’n moment een oeremotie los die zich vermengt met rationele gedachten’

as. In zijn boxershirt aan een klein hotelbureauje gaat hij door de tientallen berichten op zijn telefoon. Het liefst springt hij direct in zijn auto, Lopes Cardozo wil bij zijn mensen zijn. Maar dat kan niet, hij moet de crisis managen.

Eerst weten of er persoonlijk letsel is en of er geen gevaarlijke stoffen vrijgekomen zijn. Daarna het aanvalsplan. Geert Glimmerveen, oud-topman bij Van Gansewinkel en nu cfo van Black Bear, is de eerste met wie hij overlegt.

Daarna belt Lopes Cardozo een van zijn investeerders. Iemand met veel ervaring in dezelfde industrie. Gedrieën maken ze een lijstje van de tien dingen die direct gedaan moeten worden.

PIZZAKOERIERS

Voor Lopes Cardozo aan de slag gaat, eerst douchen, scheren, tandenpoetsen en een broodje. Hij weet dat het gek klinkt. ‘Je moet op zo’n dag een topprestatie leveren. Als je dan niet voor jezelf zorgt, niet eet of er niet verzorgd uitziet, word je zelf onderdeel van het probleem.’ De komende uren is overleven. ‘Er komt op zo’n moment een oeremotie los die zich vanuit je buik omhoog werkt en zich vermengt met rationele gedachten.’ Pas aan het eind van de middag loopt hij met een brok in zijn keel langs de restanten van het pand.

Het is al zo’n tumultueus jaar geweest. Pas kortgeleden kreeg het bedrijf het proces, dat zo goed werkte in het laboratorium, onder controle op grote schaal. Bij het verhittingsproces, waarbij de temperatuur naar 800 graden kan schieten, ging van alles mis. ‘Na een uurtje draaien verstopte het systeem en waren we een week bezig om alles weer schoon te krijgen.’

De pizzakoerier reed in die tijd af en aan bij de fabriek. Met hulp van experts, maanden van hard werk en een investering van enkele miljoenen weet zijn team het probleem uiteindelijk op te lossen. ‘Ons systeem moet robuust en tegelijkertijd verfijnd zijn, dat is heel lastig.’

Na de brand volgen moeilijke gesprekken met de buurt. ‘Hoewel er geen gevaar voor de volksgezondheid is geweest, heerste er een enorm gevoel van onveiligheid bij omwonenden.’ En ook de investeerders willen weten waar ze aan toe zijn. ‘Het scenario van een groeiend bedrijf kwam abrupt tot stilstand.’

Na de crisis gaat het roer om bij Black Bear. ‘Wij zijn goed in onderzoek, het bedrijf van het lab naar een industrieel concept brengen. In het bouwen van een fabriek zijn we minder sterk.’ Black Bear sluit een overeenkomst met het Duitse conglomeraat Mannesmann voor de bouw van hun fabrieken. ‘Zij zijn gewend om te gaan met dergelijke projecten.’

Er moet opnieuw geïnvesteerd worden om die recyclinglijnen mogelijk te maken. Aan locaties geen gebrek. Zowel Rotterdam, Chemelot, Amsterdam, het Belgische Gent en Bitterveld in Duitsland tonen interesse. ‘De eerste plek waar we de financiering rond hebben, is de plek waar we gaan bouwen.’ De ondernemer rekt op bijdragen uit provinciale en gemeentelijke potjes en nieuwe investeringen vanuit de regionale ontwikkelingsmaatschappijen.

Het is duidelijk. Bij Lopes Cardozo is de blik alweer op de toekomst gericht. ‘Op de lange termijn willen we honderden van deze installaties bouwen.’

TRANEN ZIJN VOOR THUIS

Gevraagd naar de lessen die hij geleerd heeft, valt een lange stilte. ‘Voortaan bouwen met een sterke partner’, komt er uiteindelijk uit. En misschien niet een installatie die tot 800 graden opgestookt wordt onder een dak van stro zetten?

Lopes Cardozo geeft toe dat dat niet handig was. ‘Alles is gedaan in overstemming met de brandweer. We wilden als start-up maximaal gebruik maken van bestaande infrastructuur. Dat zullen we de volgende keer anders aanpakken.’

Binnen het bedrijf is het volle kracht vooruit. De tranen bewaart de ondernemer voor thuis. ‘Ik ben van nature geneigd om mijn gevoelens te onderdrukken en direct in de actiemodus te gaan. Maar het is ook goed om plekken te vinden waar je die wel kunt tonen.’

Dat hij de brand nog niet helemaal verwerkt heeft, is duidelijk. ‘Het is niet erg om te laten zien dat je aangeslagen bent, maar je moet ervoor waken dat je niet de controle over je emoties verliest.’



Rutger Betlem is redacteur innovatie, technologie, start-ups en ondernemerschap van Het Financieele Dagblad

Cv

- **1970** Geboren in Utrecht
- **1996** Afronding Technische Natuurkunde, TU Delft
- **1999** Naar Harvard Business School na eerste baan als strategieconsultant bij OC&C
- **2000** Start-ups o.a. GoldPocket Interactive in Boston en later Los Angeles
- **2006** Verkoop GoldPocket aan Tandberg/Ericsson
- **2008** Terug naar Nederland
- **2013** Entrepreneur-in-Residence, YES!Delft
- **2014** Ceo Black Bear