



GROOTMAGT IN VOEDINGS- INGREDIËNTEN

DSM haalt circa tweederde van de inkomsten binnen met de voedingsdivisie Nutrition. De omzet van 5,7 miljard euro maakt het de grootste producent ter wereld van ingrediënten als vitamines, enzymen en vezuren.

Afgelopen jaren heeft DSM laten zien hoe behendig het die marktmacht weet te benutten. Neem bijvoorbeeld de productie van vitamine E, op dit moment nog altijd goed voor 6 à 7 procent van de omzet van het onderdeel Nutrition. Enkele jaren geleden had DSM bij de productie van deze vitamines veel last van concurrentie uit China. DSM besloot de Chinese concurrentie, waaronder die van de huidige jointventurepartner Nenter, uit te schakelen door de productie op te voeren, marktaandeel te winnen en vervolgens dalende prijzen voor lief te nemen. Dankzij de omvang van de activiteiten heeft DSM de mogelijkheid om als winnaar uit een dergelijke strijd te komen. Die omvang zorgt er ook voor dat veel kosten bij DSM goed uitgesmeerd kunnen worden over het hele bedrijf.



DSM heeft de afgelopen jaren de balans steeds verder geoptimaliseerd. Dat is vooral het gevolg van de vele desinvesteringen waarmee de rentabiliteit van het bedrijf verbeterd is. Inmiddels bedraagt de nettoschuld 589 miljoen euro of 0,4 keer het aangepaste twaalfmaands bedrijfsresultaat (ebitda) en kan gesteld worden dat de sterke balans oproept tot actie. Er is naast de inkoop van aandelen alle ruimte voor verdere groei via overnames, zo gaf topman Feike Sijbesma aan.

Tijdens de jaarlijkse beleggersbijeenkomst (*capital markets day*) in juni vorig jaar werd de aanwezigheid van schaalvoordelen bij DSM onderstreept door Christoph Goppelsroeder, hoofd van de Nutrition-divisie, door te zeggen “als we het hebben over wereldwijde producten, produceren we dat op slechts één plek en dat levert enorme schaalvoordelen op”.

VERSCUIJVING NAAR HOOGWAARDIGE PRODUCTEN

De schaalvoordelen op bulkgoederen zijn voor DSM niet onderscheidend genoeg. De onderneming wil verder opschuiven in de keten, richting hoogwaardiger producten die een stuk winstgevender zijn. Het gaat daarbij bijvoorbeeld om verrijking van vitamines tot op maat gesneden tussenproducten voor de klanten.

DSM neemt klanten een deel van het werk uit handen door zelf voedingsingrediënten naar wens voor te mengen. Het bedrijf kan met deze specialistische producten hogere tarieven in rekening brengen.

Bij Human Nutrition (2 miljard euro omzet) komt 30 procent van de omzet uit hoogwaardige voedingsingrediënten, waaronder premixen voor klanten als Unilever, Nestlé en Danone. Met bijvoorbeeld de door DSM als ‘complexe kindervoedingformules’ betitelde producten speelt het in op de speciale behoeften van fabrikanten van babyvoeding.

Naast premixen voor mensen worden bij Animal Nutrition (2,7 miljard euro omzet) ook premixen gemaakt voor dieren – goed voor 50 procent van de omzet van dit subsegment. Voor voedingsreus Cargill waren de hoge marges op dierlijke premixen in het verleden de reden om sectorgenoot Provimi over te nemen.

De hogere marges van premix-activiteiten zouden concurrenten kunnen bewegen hetzelfde te doen. DSM meent een comfortabele voorsprong op de concurrentie te

hebben. Nutrition-baas Goppelsroeder verwoordde het eerder zo: “het is mooi als je actief bent in premix. Je mixt naar wens van de klant of op basis van een voorstel van een klant. Maar als je ook nog (zoals DSM doet, red.) innovatieve nieuwe ingrediënten kunt toevoegen, dan speel je een totaal ander spel en dat is wat klanten willen. De combinatie van beide is dan ook bijzonder succesvol.”

De nauwere banden met klanten die binnen de premix-activiteiten ontstaan, kunnen ervoor zorgen dat minder snel wordt overgestapt naar concurrenten, zeker wanneer productinnovaties – in feite het outsourcen van R&D – van consumenten-goederenbedrijven steeds vaker eigenlijk voortkomt uit samenwerking met partijen als DSM.

KRACHTPATSER DYNEEMA

De Materials-divisie mag dan kleiner zijn dan Nutrition, het gaat nog steeds om miljarden aan inkomsten per jaar. Het merendeel van de bijna 3 miljard euro aan omzet genereert Materials met haar ‘Engineering Plastics’ en ‘Resins & Functional Materials’-onderdelen.

DSM produceert bijvoorbeeld samen met AkzoNobel en PPG coatings, waarbij DSM profijt heeft van de patenten die het heeft op een deel van de toevoegingen. Maar DSM produceert ook materialen voor de auto- en elektronica-industrie, waaronder de grote Duitse autobouwers BMW, Volkswagen en Mercedes.

De echte krachtpatser in de Materials-portefeuille is ongetwijfeld de door patenten beschermde kunstvezel Dyneema. De Dyneema-vezels worden onder meer gebruikt in kogelwerende kleding, helmen en platen van politievoertuigen. Een in Nederland bekende klant is de voorheen beursgenoteerde textielfabrikant Ten Cate.

Volgens DSM zijn de beschermende Dyneema-producten 30 procent lichter dan traditionele producten, terwijl zij dezelfde