

communiceren, onder het motto 'we spreken elkaar over een paar jaar wel weer als de gestelde doelen in zicht komen'. Het tegendeel is waar. Met langetermijnaandeelhouders moet je eerder meer dan minder communiceren."

6 DSM wil waarde creëren door innovatie. Tegelijkertijd zijn er analisten die menen dat DSM geen echt concurrentievoordeel heeft omdat gevoerde producten snel gemeengoed worden. Is dat een zorg? "Als je langdurig dezelfde producten voert, zullen die op termijn tot commodity verworden. Daar is niks mis mee. Oliebedrijven drijven op commodities en die zijn toch behoorlijk succesvol. Als je goede technologie hebt en goede schaal, dan kun je concurrerend zijn.

DSM is echter continu bezig om omzet te vervangen door nieuwe producten uit onze innovatiepijplijn. 20 procent van onze omzet komt uit producten die minder dan vijf jaar geleden op de markt zijn gebracht. Dan moet je hard rennen om dat op peil te houden."

7 U bent niet gek op activistische aandeelhouders...

"Dat ligt eraan. Ik heb er niks op tegen dat aandeelhouders een visie hebben en druk leggen op het bedrijf. De druk van de markt om te presteren is niet altijd leuk, maar wel gezond.

Op het moment dat activistische aandeelhouders zelf op de stoel van het management willen zitten, dan wordt het een moeilijk model. Als ze iets willen met het bedrijf, puur en alleen voor de korte termijn, dan heb ik er moeite mee."

8 In 2014 kreeg u zelf te maken met de activistische, Amerikaanse investeerder Third Point die veranderingen eiste bij DSM. Was dat de spannendste periode onder uw bewind?

"Het was spannend, maar niet de



'EEN BEDRIJF
RUNNEN IS
GEEN RELIGIE,
HET HEeft
ALTIJD EEN
ZEKERE MATE
VAN
PRAGMATISME
IN ZICH'

meest spannende. Dan denk ik eerder aan de tijd dat Lehman Brothers omviel. Ik was net een half jaar ceo en vroeg me af waar dit heen moest gaan.

Spannend zijn ook overnames. Niet alleen de acquisitie, maar ook de integratie van de aankoop. Naar dat laatste kijken sommige aandeelhouders te simplistisch; ze denken dat het sneller gaat dan reëel is. Mooi, zeggen ze dan, twee maanden geleden gekocht, loopt alles goed? Maar integreren kost tijd, het gaat om mensen."

9 Het combineren van financieel en niet-financieel rendement klinkt mooi. Maar is het uiteindelijk niet onvermijdelijk dat je voor dilemma's komt te staan, waarbij gekozen moet worden tussen bijvoorbeeld milieu enerzijds en werkgelegenheid of marktpositie aan de andere kant? Hoe ga je daarmee om? "Als je niet scherp bent op wat je

wilt bereiken en je waarden en normen, dan begeef je je zonder twijfel op een glijdende schaal. In China bijvoorbeeld gaan wij netter om met bepaalde milieuzaken dan een aantal van onze concurrenten. Soms is minder netjes opereren een stuk goedkoper. Dus zijn wij duurder. Dan moeten we een weg vinden om toch concurrerend te zijn. Bijvoorbeeld door betere kwaliteit of technologie. Dat lukt niet altijd hoor.

Ik vind dat vier van je vijf besluiten volledig in lijn moeten zijn met wat je doorlopend verkondigt. Dat je A zegt en ook bijna de hele dag A doet. Dan zeggen mensen: waarom geen vijf van de vijf?

Een bedrijf runnen is geen religie, het heeft ook altijd een zekere mate van pragmatisme in zich. Af en toe is het uitruilen. Zolang je niet aan je hardere waarden en normen komt, kan