

# CSM: PURAC GROEIMOTOR

Purac is de groeimotor van CSM en bestuursvoorzitter Gerard Hoetmer de machinist. "Purac kan binnen tien jaar tienmaal zo groot worden."

TEKST: MARTIN VOORN; FOTO'S: MARK VAN DEN BRINK

**G**erard Hoetmer, van huis uit werktuigbouwkundige, is voorzitter van de Stichting Spieren voor Spieren, die zich inzet voor kinderen met een spierziekte. Niet toevallig, want zijn dochter Karin heeft een spierziekte. De aandacht voor zijn dochter stond een carrière bij Unilever niet in de weg en leidde uiteindelijk tot de toppositie bij CSM.

## Voor een werktuigbouwkundige ligt de voedingsindustrie niet voor de hand.

"Ik ben begonnen fabrieken te bouwen bij Unilever, dat heeft alles met werktuigbouw te maken. Alle apparatuur in de voedingsmiddelenindustrie moet ontworpen worden, gekoppeld worden, opgewarmd worden, afgekoeld worden. Een fabriek bouwen is mooi. Dat is gegroeid van kijken naar de processen in de fabriek naar het bouwen van een grote fabriek in Zuid-Afrika. Toen ben ik naar de logistiek gegaan, dat is uitgebreid naar het runnen van een business. En dan groei je door."

### ID GERARD HOETMER

Geboren: 5 juni 1956

Functie:  
ceo CSM

Koersrendement:  
+2,1% sinds aantreden  
op 20-4-2005

Basissalaris:  
594.000 euro

Externe functies:  
voorzitter Stichting Spieren voor Spieren

Opleiding: werktuigbouwkunde, TU Delft

Werkervaring:  
1980 - 2005 Unilever  
2005 - heden CSM

Burgerlijke staat: gehuwd

Hobby's: fietsen en voetbal

## Waarom bent u naar CSM gegaan?

"Het belangrijkste van een mooie carrière is een leuke baan. En als je je ontwikkelt en je bent ambitieus kijk je steeds een stapje vooruit, zo van: die baan van mijn baas lijkt me geweldig. Als ik die over tien jaar heb, zou dat mooi zijn. En zo maak je carrière. Dan kom je altijd wel kruispunten tegen waarvan je zegt: ga ik naar links, ga ik naar rechts? Ik was bij de voedingsdivisie van Unilever verantwoordelijk voor de inkoop voor alle fabrieken wereldwijd, en voor de distributie wereldwijd. Hier kwam een mogelijkheid voorbij om eigen baas te zijn. En dan maakt grootte niet zo veel uit."

## Wat heeft u van Unilever meegenomen om bij CSM toe te passen?

"Een stuk ervaring. Bij CSM moesten we eerst een paar jaar herstructureren voor een hogere efficiency. Dat herstructureren kende ik van Unilever. Bij Unilever werd veel geld aan innovatie besteed, bij CSM weinig. Wat we dus gedaan hebben is de helft van de besparing geïnvesteerd in marketing en onderzoek en ontwikkeling, om innovatiekracht te versterken. We hebben ons gefocust op de dingen waar we echt goed in zijn, waar we wereldmarktleider kunnen zijn; bakkerij ingrediënten, daarin zijn we de grootste of één van de grootste spelers. In melkzuur zijn we met een aandeel van 60 procent wereldmarktleider. Waar we nooit marktleider in hadden kunnen worden is suiker. Dat hebben we toen ook afgestoten."

## Moet u de naam CSM (Centrale Suiker Maatschappij) dan niet veranderen?

"Nee, waarom? DSM is toch ook een begrip in de hele wereld? In Nederland denken mensen van mijn generatie misschien nog: dat is van de staatsmijnen. Maar het heeft niks meer met mijnen te maken. CSM is een grote speler, zo niet dé speler in het bakkerijgebied buiten Nederland. Zo zien mensen ons ook."

## Heeft CSM nu voldoende focus?

"Ja, we hebben twee activiteiten waarmee we behoorlijk kunnen groeien. In bakkerijen hebben we een marktaandeel van 10 procent, dat betekent dat je met een groot percentage kunt groeien en daar investeren we in. Hier is zowel organische groei als groei door acquisities mogelijk. In melkzuur liggen zulke grote marktmogelijkheden, waaronder bioplastics. McKinsey schat dat de markt over een jaar of tien meer dan tienmaal zo groot is als nu. Dat is dus alleen de markt in bioplastics, laat staan met de activiteiten die we nu doen."

## Wat doet u precies op bakkerijgebied?

"We leveren ingrediënten naar vier kanalen: de bakker op de hoek, in Amerika, in Turkije, in Nederland, in Duitsland. Aan de bakkers leveren we ook kant-en-klare producten, muffins, croissants die afgebakken moeten worden, donuts. We leveren ook aan 'out of home', alles wat je eet buitenshuis, benzinestations, restaurants, Starbucks, kantines. We leveren hier met name kant-en-klare producten. Geen brood, voornamelijk zoete gebakachtige producten. We leveren ook aan de grote retailers,

### ID CSM

In de sectoren waarin CSM actief is, spelen wij wereldwijd een vooraanstaande rol: wij zijn de grootste leverancier van bakkerijproducten en een toonaangevende speler op het gebied van natuurlijke voedselconserveringsmiddelen en groene, chemische producten. Wij hebben onze marktpositie mede te danken aan onze ambitie om het succes van onze klanten te bevorderen. Van groot belang voor het verwezenlijken van onze ambitie is het op grote schaal toepassen van innovatie, efficiency en servicegerichtheid. CSM heeft de omvang, kennis en (financiële) middelen, die nodig zijn om enerzijds te investeren in innovatie en services en anderzijds schaalvoordeel te realiseren. Maar nog belangrijker is hoe wij met onze klanten omgaan.