



LOES MOOR-HULSHOF, OPERATIONEEL DIRECTEUR
DE VEGETARISCHE SLAGER:

‘Ik wil ervoor zorgen dat de bio-industrie straks niet meer nodig is’

Loes Moor-Hulshof is de vrouw achter De Vegetarische Slager. Samen met boegbeeld Jaap Korteweg en marketeer Nico Koffeman bouwde ze het bedrijf de afgelopen acht jaar stap voor stap op. Begin dit jaar is het bedrijf overgenomen door Unilever. Hulshof is blij. ‘Dit is het moment waarop we zaten te wachten.’

TEKST ASTRID SMIT FOTOGRAFIE MARIJE KUIPER

In een fabriekshal in Breda perst een machine lange, dikke slierten sojadeeg uit. Even verderop zijn mensen bezig met sortering van het vervolproduct: rafelige brokken die van de slierten zijn gemaakt. Het zijn de Vegetarische Kipstuckjes die in de supermarkten te koop zijn en samen met andere vleesvervangers al enige jaren de concurrentie aangaan met echte kip. De fabriekshal is ruim bemeten, er kunnen makkelijk nog een paar machines en mensen bij. En dat is ook precies de bedoeling, zegt operationeel directeur Loes Hulshof van De Vegetarische Slager, het Nederlandse bedrijf dat vleesvervangers

maakt, zoals vegetarische hamburgers, kip, filet americain en de recent gelanceerde Rookworst. In uiterlijk en smaak moeten die precies lijken op echt vlees. ‘Begin dit jaar zijn we overgenomen door Unilever. Nu kunnen we flink opschalen. De komende jaren willen we de Duitse en Engelse supermarkten veroveren, dan die in Scandinavië, Zuid-Europa en de rest van de westerse landen en daarna hopen we onze pijlen te richten op het Oosten. We willen dat de hele wereld ons vegetarisch vlees gaat waarderen waardoor de bio-industrie overbodig wordt.’

Het is taal die je eerder verwacht van de Partij van de Dieren dan van een commercieel bedrijf. Maar bij De Vegetarische Slager liggen die twee werelden heel dicht bij elkaar: Jaap Korteweg, initiatiefnemer en boegbeeld van De Vegetarische Slager, was getrouwd met fractievoorzitter Marianne Thieme en compagnon Nico Koffeman is Eerste Kamerlid voor de Partij van de Dieren. Ook Hulshof is lid van deze partij en net als Korteweg en Koffeman overtuigd vegetariër. ‘Het klopt niet dat we dieren doden en opeten. Het is gewoon zo fout. Als ik op de snelweg rijd en een veetransport >

zie, krijg ik tranen in mijn ogen.’ Hulshof, opgegroeid in Lievelede, studeerde eerst Levensmiddelentechnologie bij Van Hall Larenstein in Leeuwarden. ‘Ik kookte vanaf mijn veertiende hele diners, voor mij was die studiekeuze logisch.’ Op haar twintigste rondde ze deze hbo-opleiding af. Omdat ze nog niet klaar was voor de arbeidsmarkt, schreef ze zich in voor Levensmiddelentechnologie in Wageningen. Haar major deed ze bij procestechnologie. Atze Jan van der Goot, nu hoogleraar duurzame eiwitstructurering, was haar begeleider. Daar kwam ze erachter dat ze geen hardcore technoloog is. Haar minor Integrale Goederenstroom Beheersing sprak haar meer aan. Hulshof: ‘Het denken in ketens voelde echt



LOES MOOR-HULSHOF (1979)

1996-2000: Levensmiddelentechnologie, Van Hall Larenstein
 2000-2004: Levensmiddelentechnologie, WUR
 2004-2006: Unilever Unox, proces- en productontwikkeling.
 2006-2007: Unilever Knorr, managementtrainee
 2008-2010: Mars, projectleider innovatie Suzi Wan en Seeds of Change
 2010-2012: De Vegetarische Slager, manager innovatie en productie
 2012-nu: De Vegetarische Slager, operationeel directeur.

als thuiskomen. De verbinding van het zaadje met het karbonaadje. Later realiseerde ik me dat het beter is dat karbonaadje direct uit het zaadje te maken, dan via een varken.’

FOREL VISSEN

Toen Hulshof in Wageningen Levensmiddelentechnologie studeerde, was ze nog carnivoor. Totdat ze met haar familie op forel ging vissen. ‘De vis vangen lukte me wel. Maar het dier doodslaan absoluut niet. Wat ben je nu aan het doen?, leek het dier mij te vragen. Kort daarna ben ik met vlees eten gestopt.’ Terwijl ze van een boerderij komt. Haar vader was melkveehouder. Haar broer, die ook in Wageningen studeerde, volgde hem op. ‘Mijn broer vindt vlees heerlijk en heeft een hekel aan de Partij van de Dieren. Ik kom echt uit een CDA-nest. Dat is wel eens ingewikkeld, al kan ik de relatie met mijn familie goed houden. Mijn broer was getuige bij mijn huwelijk.’

Na haar afstuderen werkte ze als trainee bij Unilever en daarna kreeg ze een baan bij Mars in Oud Beijerland. Een belangrijk project van haar: een lightversie maken van satésaus. Maar daar haalde ze geen voldoening uit. Als ik tachtig ben en terugkijk op mijn leven, is dit dan een hoogtepunt?, vroeg Hulshof zich op een gegeven moment af. ‘Ik wilde meer zingeving in mijn werk.’ Even heeft ze nog geprobeerd een vleesvrije dag in de Mars-kantine in te voeren. Maar dat wakte te veel weerstand.

Op een gegeven moment las ze een artikel in de krant over haar oude begeleider, Atze Jan van der Goot. Hij vertelde daarin over zijn nieuwste project: de ontwikkeling van nieuwe vleesvervangers. Hulshof nam contact met hem op en ging bij hem kijken. ‘Ik wilde aanhaken. Het maakte mij niet zoveel uit wat ik dan ging doen, als ik maar een bijdrage kon leveren aan die plantaardige eiwittransitie.’

ORGANISATIE OPZETTEN

Van der Goot bracht haar in contact met de ondernemers Korteweg en Koffeman, die grootse plannen hadden, maar weinig erva-

ring met het bewandelen van de route naar de markt. ‘Ik ben met hen gaan praten, in dienst gekomen en we zijn de organisatie gaan opzetten.’ Vrienden versleten haar voor gek omdat ze een goede, vaste baan bij Mars opgaf. ‘Nu hoor ik ze niet meer’, zegt een trotse Hulshof, die bij aanvang aandelen in het bedrijf kreeg.

Ze vormden al die jaren – ze startten in 2010 – een goed functionerende driehoek, zegt Hulshof. Korteweg is het boegbeeld, Koffeman het marketing- en communicatiebrein en Hulshof de organisator van De Vegetarische Slager. ‘De hele achterkant van het bedrijf opzetten, die de groei van het merk faciliteert; dat is wat ik de afgelopen acht jaar heb gedaan.’ De communicatie, de productie van het nepvlees, leverantie aan supermarkten, recruitment, verpakkingen, business control; Hulshof deed wat er op dat moment nodig was. ‘Zo hebben we het stap voor stap opgebouwd.’

Samenwerking met partners is daarbij een heel bewuste strategie geweest. ‘Tot twee jaar terug hadden we geen eigen fabriek en lieten we al onze producten in vleesfabrieken maken. Nu doen we een deel zelf hier in Breda, maar het gros wordt nog steeds bij Unox en Mora gemaakt. Die bedrijven blijven aan ons verbonden. Wij willen de grootste slager ter wereld worden, we hoeven het niet allemaal zelf te maken.’

PLANT MEAT MATTERS

Ook zocht De Vegetarische Slager samenwerking met Wageningen University & Research en investeerde in Van der Goots onderzoek naar de structurering van plantewitten met de zogenoemde shear-cell-technologie. Hierbij worden plantaardige eiwitten uit bijvoorbeeld soja of tarwe op een milde manier bewerkt zodat ze een structuur krijgen die op biefstuk lijkt. Sinds 2017 is dit project getransformeerd in een groot publiek-privaat consortium Plant Meat Matters. Daarin participeren meerdere bedrijven, waaronder Unilever, om de shear-cell-technologie klaar te stomen voor industrieel ge-



Loes Moor-Hulshof bij de productielijn van vegetarische hamburgers.

bruik. De kennis die daaruit voortkomt kunnen de partners toepassen in de dagelijkse productontwikkeling. Zodra die vegetarische biefstuk van Van der Goot klaar is, brengt De Vegetarische Slager die op de markt. 'Wij geloven in de kracht van innovatie. We hebben elkaar nodig', aldus Hulshof. Sinds de start van het bedrijf verdubbelde het aantal werknemers elk jaar. 'Nu zijn hier 85 mensen in dienst en we hebben weer tien vacatures, van productontwikkelaar tot projectleider', aldus Hulshof. Is dat niet een

eentje. Dat is misschien mijn kracht: een team op kunnen bouwen dat die organisatie draagt. Ik voel eigenlijk een grotere verantwoordelijkheid om de mensheid aan het vegetarisme te krijgen. Die druk is veel sterker. De Vegetarische Slager is gewoon een middel om dat te bereiken.'

ENORME SALESKRACHT

De overname door Unilever is daarom zeer welkom, zegt Hulshof. 'Nu kunnen we echt de wereld veroveren en beschikken we in een

enthousiast ontvangen. Sommigen vrezen dat de ziel van De Vegetarische Slager is verkocht. 'Dat begrijp ik. Maar daar maar ik me geen zorgen over. Onze ideeën over de toekomst komen goed overeen en het hogere doel – de groei van plantaardig vlees op de markt – is belangrijker. Bovendien hebben wij daar goed over gesproken. Wij zijn maar 0,04 procent van het bedrijf, echt een heel klein plantje. Ze willen dat plantje in tact laten en voeden. Wij mogen zelf aangeven welke onderdelen van Unilever we willen gebruiken om groot te worden.'

Hulshof heeft de handen vol aan de overname. 'Van een organisatie van 85 mensen, maken we nu deel uit van een bedrijf met 160 duizend mensen. Dat is natuurlijk een gigantische sprong. Hoe organiseer je dat goed.' Haar eigen carrière zal altijd in het teken blijven staan van het hogere doel. 'Het gaat mij niet om het directeur zijn', zegt Hulshof. 'Ik wil ervoor zorgen dat de bio-industrie straks niet meer nodig is. Steeds meer mensen kopen met steeds grotere vanzelfsprekendheid vegetarische producten. Dit is het begin van een kanteling en zo ontzettend gaaf om te doen.' ■

'Als ik een veetransport zie, krijg ik tranen in mijn ogen'

enorme verantwoordelijkheid? Hulshof reageert relaxed. 'Nee, absoluut niet. Het bedrijf wordt gedragen door een heel sterk managementteam. Ik doe het niet in mijn

klap over een enorme saleskracht met toegang tot supermarkten in 190 landen. Dat is geweldig. Dit was het moment waarop we zaten te wachten.' De overname is niet overal zo