

SWZ | MARITIME

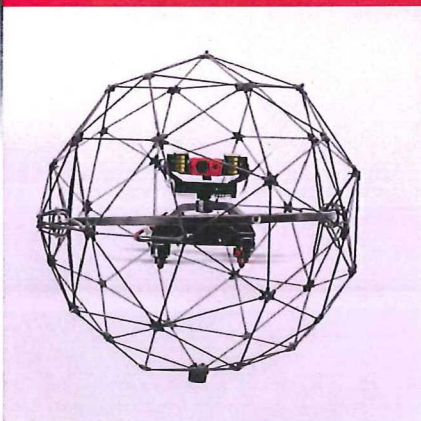
Maritiem technisch vakblad
Jaargang 137 • november 2016

11

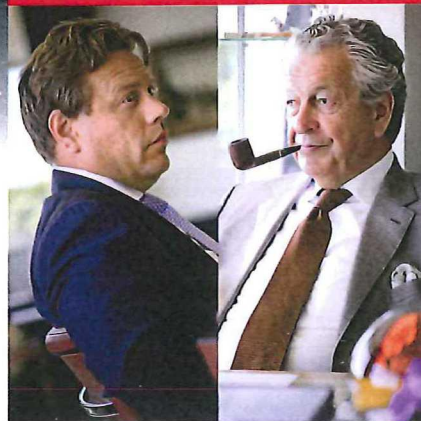


KNVTS Schip van het Jaar: MDV 1 Immanuel

Special innovatieve technieken



Aan tafel met vader en zoon Damen



Blik op de maritieme toekomst



'Strategie multi-nicheplayer helpt Damen door crisis'

Aan tafel met vader en zoon Damen

'Ik denk dat het goed is geweest te kiezen voor de strategie waarin Damen een heel brede multi-nicheplayer is,' zegt Kommer Damen in gesprek met SWZ Maritime en zoon Arnout Damen. Net als alle andere grote scheepsbouwers heeft ook Damen veel last van de crisis in met name de offshore-industrie. 'En dan hebben wij nog het geluk dat we hebben kunnen spreiden,' zegt Arnout Damen.

Als CCO, *chief commercial officer*, schat Arnout Damen dat het familieconcern uit Gorinchem de afgelopen jaren voor vijftien procent afhankelijk was van orders uit de offshore-industrie en voor dertig tot veertig procent indirect uit die sector. Als *chairman of the board* houdt Kommer Damen er rekening mee dat de crisis in ieder geval dit jaar leidt tot 'omzetverlies en winsterosie'. Maar hij verzekert: 'We zullen best overleven. Alleen zullen we even voorzichtig moeten zijn.'

De strategie om te opereren als multi-nicheplayer legt in ieder geval geen windeieren. Vader en zoon Damen wijzen gezamenlijk op twee fraaie recente successen, de orders voor de bouw van het eerste, echte, arctische expeditiejacht, de Sea Explorer, en die van de Australische overheid voor de bouw van een grote ijsbreker voor het

onderhouden van de verbindingen met de wetenschappelijke bases op het Australische deel van Antarctica.

Crisis is van alle tijden

Hoewel de huidige situatie – waarbij vrijwel alle grote scheepvaartmarkten, de containerschepen, bulkcarriers, tankers en die voor multi-purpose- en zware-ladingschepen allemaal tegelijkertijd in een diepe crisis verkeren – vrij uitzonderlijk is, heeft Kommer Damen het al vaker gezien. 'In goede tijden worden er altijd te veel nieuwe schepen besteld. Dan ontstaat overcapaciteit totdat tariefsverhogingen de zaak weer in balans brengen. Dit is van alle tijden en dit hebben we vanaf de Tweede Wereldoorlog veel vaker zien gebeuren,' zegt hij.

Vader en zoon Damen: 'We zullen best overleven. Alleen zullen we even voorzichtig moeten zijn' (foto's Tijmen Kielen).





Arnout Damen: 'Je hebt nu eenmaal een familiebedrijf en dan is het ook wel heel fijn om nog een paar jaar met je vader in de board te kunnen werken.'

Niet anticiperen maar reageren

Alleen is het dit keer erger omdat de overcapaciteit in de grote traditionele scheepvaartmarkten nog eens is versterkt door de val van de olieprijs. Hierdoor is ook in nichemarkten, zoals die voor de bouw van offshore-bevoorradings- en -installatieschepen, een van de markten waarin Damen afgelopen jaren behoorlijk succesvol was, overcapaciteit ontstaan.

Dat zijn ontwikkelingen die het ook voor een scheepsbouwer als Damen behoorlijk moeilijk maken om vast te houden aan een lange-

'Concurrerende werven kijken bij ons in de folder'

termijnvisie. 'Je moet voortdurend naar veranderingen in de markt kijken en je kortetermijnvisie moet je daarop steeds bijstellen. Wie had durven voorspellen dat de olieprijs zo ver zou terugvallen? Daar kun je niet op anticiperen, daar moet je gewoon op reageren,' zegt Damen senior.

Continuïteit als familiebedrijf

Vader Kommer Damen is chairman van een zogeheten *one-tier board*, een van oorsprong Engels bestuursmodel voor bedrijven waarbij directie en toezichthouders gezamenlijk het bestuur, de board, vormen. Bij Damen bestaat dat uit Kommer Damen zelf als *non-executive chairman*, zijn vier kinderen, waaronder dus Arnout als CCO, CEO René Berkvens, CFO Frank Eggink, CPO Jan-Wim Dekker en nog twee externen.

Wat de langetermijnvisie van Damen betreft, is alles gericht op de continuïteit als familiebedrijf. Daarom zijn ook alle kinderen lid van

de board en voor een deel ook werkzaam in het bedrijf. Naast Arnout is oudste dochter Annelies binnen het bedrijf verantwoordelijk voor het beheer van het onroerend goed, naast haar carrière als kunstfotograaf, en jongste dochter Roos werkt bij Amels in Vlissingen. Alleen jongste zoon Beer is actief buiten het bedrijf als regisseur. Kommer Damen: 'Ik wilde de kinderen zo dicht mogelijk bij het bedrijf houden.' Daarnaast wilde hij non-executive chairman zijn, in eigen woorden, 'wel de baas zijn, maar niet verantwoordelijk voor de dagelijkse zaken'. Verantwoordelijk voor dat laatste is dus René Berkvens, na onder andere werkervaring in de VS, al sinds 1980 in dienst van Damen en sinds 2008 als CEO.

Zeilen houdt de familie bij elkaar

Kommer Damen zelf is veel op reis om zich te oriënteren op de diverse scheepsbouwmarkten. 'Daarnaast ben ik afgelopen jaar zo'n 2,5 maand gaan zeilen. Ik voel niet de druk om er elke dag te zijn, maar ik ben ongeveer de helft van de tijd wel in Nederland,' vertelt hij. Dat zeilen doet hij met zijn zeiljacht, met een lengte van 16,95 meter een flinke voor de echte zeilers, maar wel een stuk kleiner dan wat Damens dochterbedrijf Amels bouwt. 'Ik mag graag de *captain* zijn,' zegt Damen daarover terwijl zoon Arnout aanvult: 'Onze klandizie (van Amels met name) kan zich daar niets bij voorstellen.' 'Maar ik vind het heerlijk,' zegt vader Damen.

Met een klein bootje heeft hij al van jongs af aan gezeild en hij blijft dat graag doen, zelf aan het roer. 'Privacy is mij heel wat waard. Thuis heb ik ook liever geen personeel over de vloer,' zegt Kommer

Kommer Damen (72), getrouwd, vier kinderen, hts scheepsbouw
Arnout Damen (46), getrouwd, drie kinderen, TU Delft Maritieme
Techniek (niet afgemaakt)

Damen. Het jaarlijkse zeilen op allerlei plekken in de wereld is ook een familiegebeuren, vroeger met het gezin en nu, jaarlijks rond kerst met kinderen en aanhang.

Arnout: 'Die jaarlijkse zeiltocht heeft de familie bij elkaar gehouden. Ik kan zelf ook redelijk goed zeilen en ben ook altijd blijven mee-zeilen. Het leuke hiervan is dat ook als je al het huis uit bent, je als familie nog een gemeenschappelijk iets hebt waarbij je elkaar jaarlijks met z'n allen treft.' De familie is nu dermate groot dat Arnout er zelf jaarlijks een boot bij huurt om de vakanties zeilend te kunnen blijven doorbrengen.

Elk contract kan een risico zijn

Wat Kommer Damen als chairman doet is volgens hem vooral overleggen over beleid met de raad van bestuur. Die komt een keer per maand bijeen in beperkte samenstelling, directeuren en voorzitter, en een keer in de drie maanden vergadert de totale board. 'We zien elkaar dus met enige regelmaat,' aldus Kommer Damen. Die driemaandelijke bijeenkomst is vooral ook bedoeld om te brainstormen. 'We proberen een redelijke consensus te vinden. Ik vind persoonlijk dat dit heel goed gaat,' aldus de chairman.

Hij zegt te begrijpen dat René Berkvens als CEO, maar niet-familie-lid, zich wat dat betreft wel eens in een moeilijke positie kan bevinden. 'Maar ja, ik ben nu eenmaal de meerderheidsaandeelhouder. En ik heb geen zin om thuis te gaan zitten,' zegt Kommer Damen en: 'Tussen mij en Arnout spelen zich ook geen een-tweetjes af. Er zijn nu eenmaal zaken in het bedrijf waar je rekening mee moet houden.' Er is volgens hem dan ook geen sprake van een spanningsveld tussen hem en Berkvens als CEO en ook niet tussen vader en zoon. Kommer Damen: 'Scheepsbouw is nu eenmaal een lastige business. Daarbij moet je van andere leden van de board accepteren dat ze

een ander karakter hebben en een andere verantwoordelijkheid kennen. Dat uit zich in verschil in risicoappreciatie. Maar voor ons is dat dagelijks werk. Elk contract kan een risico zijn.' Ook de voorraad werkboden die Damen aanlegt of overnames kunnen een risico vormen. 'Maar niets doen is ook vaak een risico,' tekent Arnout Damen hierbij aan.

Relaxed baantje

Eén zekerheid is er in ieder geval wel en dat is dat Kommer Damen voorlopig gewoon chairman blijft. 'Er is geen traject uitgezet voor mijn terugtreden. Het bevalt mij goed en zo lang ik niet gestrest raak, blijf ik dit gewoon nog een tijdje doen. Ik heb natuurlijk eigenlijk ook een heel relaxed baantje. Als chairman stel ik de moeilijke vragen en dan moet de rest van de board nog harder werken,' zegt Kommer Damen vrolijk glimlachend.

Drang om te ondernemen

Hoewel Arnout Damen eerst een carrière heeft opgebouwd buiten het bedrijf, als mededirecteur van het maritieme mediabedrijf Navingo, was het volgens hem een uitgemaakte zaak dat hij ooit in de leiding van het bedrijf zou worden opgenomen. 'Ik ben er behoorlijk mee opgegroeid. Toen ik jong was had ik al het idee van: ik ga later ook schepen bouwen,' vertelt hij. Hij ging naar de TU Delft, maar maakte de studie Maritieme Techniek niet af. Hij koos ervoor ondernemer te worden, eerst in vastgoed en daarna begon hij samen met Coert van Zijll Langhout de internetuitgeverij Navingo.

'Ik had de drang om ondernemer te worden en rond mijn dertigste moest het gebeuren,' zegt hij daarover. 'Ik denk achteraf dat dit heel goed is geweest,' vult zijn vader aan.

Arnout zat al sinds 2008 ook in de board als aandeelhouder en toen

Kommer Damen:
'Als chairman stel ik de moeilijke vragen en dan moet de rest van de board nog harder werken.'



in 2010 Erik van der Noordaa vertrok naar DNV-GL, volgde Arnout Damen hem op als COO (operationeel directeur). Sinds december 2014 is hij CCO. 'Arnout kende het bedrijf natuurlijk en volgens mij was Arnout er gewoon klaar voor toen ik het 'm heb gevraagd,' zegt Kommer Damen.

Arnout: 'Als ik geen zin had gehad, was dat ook geen probleem geweest. Maar ik vind het ook leuk werk. Je hebt nu eenmaal een familiebedrijf en dan is het ook wel heel fijn om nog een paar jaar met je vader in de board te kunnen werken. Er zijn behoorlijk wat internationale uitdagingen en een aantal dossiers die extra aandacht vergen.' Waar Kommer Damen aan toevoegt: 'Ik denk ook dat het heel goed is als je als aandeelhouder ook bestuurder bent, zeker in een familiebedrijf.'

Toekomst in security

Zaak is nu voor vader en zoon Damen om de crisis in de scheepsbouw en de negatieve effecten van de ingestorte olieprijs op te vangen. 'De teruggang in de olie- en gasmarkt hakt er flink in,' aldus Kommer Damen. Het antwoord van Damen hierop is het lanceren van scheepsonwerpen voor allerlei andere nichemarkten. Kommer Damen wijst op een hele rij brochures, elk gericht op een nichemarkt. Daar zit ook weer een risico aan want: 'Concurrerende werven kijken bij ons in de folder,' zegt hij daarover.

Een van de nichemarkten waarin Damen toekomst ziet is die van de *security*, de beveiliging van kusten, havens en scheepvaartroutes door marines, kustwachten, douanes en politie. 'Als je het goed doet, kun je in zo'n markt ook een zwaar marktaandeel veroveren. Ik denk dat wij in het segment van de niet-zware-oorlogsschepen inmiddels wel een van de grootste spelers zijn,' zegt Arnout Damen. Dan gaat het met name om typische kustwachtschepen en kleinere al dan niet bewapende patrouillevaartuigen. Ook voor de bouw van korvetten en fregatten draait Damen z'n hand niet om. Deze zwaardere bewapende oorlogsschepen zijn inmiddels, behalve bij de Koninklijke Marine, bij diverse marines in Afrika en Azië in gebruik. Arnout Damen: 'De instabiliteit in de wereld leidt ertoe, dat steeds meer landen zich ervan bewust worden dat ze hun defensie op orde moeten brengen en dus ook moeten investeren in hun marine en kustwacht.' Daarbij moet Damen zich er wel rekenschap van geven dat met name voor de bouw van marine- en kustwachtschepen de opdrachtgevende landen er steeds vaker op staan dat die schepen ook in hun eigen land worden gebouwd. 'De trend is dat landen meer lokaal geproduceerd willen hebben.'

Oplossingen op de plank

Een andere belangrijke trend die Kommer Damen signaleert is de steeds grotere druk op de scheepsbouw en scheepvaart om de uitstoot van CO₂ terug te dringen en dus schonere schepen te bouwen. 'Er komt een moment dat het varen op LNG gaat doorbreken,' zegt hij. Vooral cruiseschepen die vaak in centra van havensteden aanleggen moeten hun uitstoot beperken. 'Wij hebben daar een oplossing voor op de plank liggen,' aldus Arnout Damen. Daarnaast wordt de scheepvaart de laatste jaren voortdurend met

nieuwe regelgeving geconfronteerd. Regelgeving die schepen vaak complexer maakt. Kommer Damen: 'Voor ons is dat niet slecht, want hoe complexer, hoe beter voor ons. Als het te complex wordt, haakt een Chinese werf al gauw af.'

Om de scheepvaart te kunnen bedienen met complexe ombouwprojecten en inbouw van ballastwatermanagementsystemen en rookgasreinigingsinstallaties, heeft Damen de afgelopen jaren flink geïnvesteerd in het opkopen van reparatiewerven. Dat betreft ook werven in Frankrijk (Brest) en Zweden. Alleen die in Zweden (Göta-verken) heeft Damen weer moeten afstoten wegens het uitblijven van opdrachten.

Groot geworden in de bouw van vooral de kleinere werkschepen, heeft het bedrijf volgens Kommer Damen inmiddels ook genoegzaam bewezen ook de grotere complexe schepen te kunnen bouwen. Als voorbeeld noemt hij de Karel Doorman, het joint-support-

'De overheid zou meer als launching customer moeten optreden'

schip voor de Koninklijke Marine. 'Dat is voor ons een geweldige referentie,' zegt hij. En momenteel dingt Damen samen met een Duitse compagnon ook mee naar een forse opdracht van Duitsland voor de bouw van vier fregatten.

Nederlandse scheepsbouw kan nog groeien

Een terugkeer van de grote scheepsbouw in Nederland ziet Kommer Damen echter niet meer gebeuren. Daarvoor blijft het verschil in loonkosten voor met name laswerk veel te groot. Maar dat wil niet zeggen dat de scheepsbouw in Nederland niet meer kan groeien. Arnout Damen: 'Dankzij de groei van ons bedrijf wereldwijd is de afgelopen tien jaar ook ons personeelsbestand hier in Gorinchem bijna verdubbeld van 700 naar nu 1300/1400 medewerkers.' Over de rol van de overheid in de ondersteuning van de scheepsbouwsector is Kommer Damen niet ontevreden. De ondersteuning van de export met kredietverzekering werkt goed, net als het topsectorenbeleid. Het enige waar de Nederlandse overheid wat Kommer Damen betreft nog werk van moet maken, is het optreden als *launching customer*. Als marine of Rijkswaterstaat innovatieve schepen bestelt bij een Nederlandse werf, kan die met de daarmee opgedane kennis ook weer beter concurreren op internationale markten. 'Als de Fransen nooit de TGV hadden ontwikkeld, hadden ze daar ook nooit een groot exportsucces mee kunnen bereiken,' stelt Kommer Damen vast.

Maar dat geldt ook voor andere Nederlandse opdrachtgevers. Vader en zoon Damen stellen dan ook met de nodige teleurstelling vast dat Nederlandse opdrachten nog vaak bij buitenlandse werven terecht komen, waar ook Nederlandse scheepsbouwers deze schepen heel goed hadden kunnen bouwen.