

## Kommer Damen koestert schip en dans

"Ik laat me inspireren door de markt"

Kommer Damen maakte in dertig jaar tijd van een scheepswerfje een multinational, die zich op maritiem gebied zo breed mogelijk wil opstellen. Het concern heeft nu zo'n omvang dat een Raad van Bestuur er op zijn plek zou zijn, toch maakt hij het liefst zelf de dienst uit. En op een leeftijd waarop de meeste collega's denken het wat rustiger aan te doen, wil Kommer Damen voorlopig van geen wijken weten. Hoewel hij geen kerkganger meer is, geeft hij toe aangestoken te zijn door het calvinisme. Eigen aan de streek waar zijn geboortewieg stond: de Alblasserwaard. De erfenis van het christendom beschouwt hij niettemin als een bruikbaar stel richtlijnen om het leven en zijn bedrijf sturing te geven. Zonder zou het maar een normloze aangelegenheid worden.

Onder joodse zakenlui bestaat de uitdrukking: ik wens je veel personeel. Ik zou daar op willen variëren: Ik wens u veel bedrijven?

Ach, hoe meer bedrijven, hoe groter de kans dat er ergens wel wat aan de hand is. Daar doe ik het natuurlijk niet voor. Ik ben geen verzamelaar van probleemgevallen.

Wat beweegt u om steeds bedrijven over te nemen?

Dat gebeurt uit puur zakelijke overwegingen. Het geeft je persoonlijk geen grote voordelen, maar ook geen nadelen. Je moet in het leven voortdurend kiezen wat je moet doen. Het leven is voor mij overigens geen reeks van weloverwogen keuzes. Vaak kom je door de omstandigheden ergens toe. De keuze was indertijd wil je ambachtelijk blijven of pak je het industrieel aan? Voor dat eerste moet je een ontzettend handige scheepsbouwer zijn. Ik heb gekozen voor de laatste optie. Om je bestaan in deze markt te verzekeren, kun je alleen maar groter worden. Die schaalvergroting zie ik nog steeds zitten. De voordelen zijn evident: snelle levering, aantrekkelijke prijs, hoge tweedehandswaarde. Het gebeurt natuurlijk wel eens dat je een verkeerde keuze maakt, dan blijkt dat de nadelen groter zijn dan de voordelen, maar daar kom je gewoonlijk te laat achter. Ik maak al die keuzes niet alleen, hoewel ik er als eindverantwoordelijke wel bij betrokken ben. Het is belangrijk om veel te delegeren en daar heb je goede mensen voor nodig en er op vertrouwen dat ze het kunnen.

Blijft u doorgaan met dit overnamebeleid?

We hebben uiteraard nog veel meer ideeën, maar daar kan ik nog geen concrete gegevens over vrijgeven. We nemen overigens niet alleen over. Er zijn ook bedrijven die we starten, die een zogenaamde autonome groei kennen. Overname is eigenlijk makkelijker, want je hebt geen

aanlooppromblemen. Op het ogenblik zijn we wel enigszins aan het consolideren. We hebben net een paar stevige overnames achter de rug. Als je ergens instapt, dan doe je dat alleen als je weet dat er perspectief in zit. Bovendien hebben we in alle sectoren groeiplannen. De opzet ervan is dat we in zijn totaliteit een stabiel bedrijf krijgen. Het gaat om spreiding van activiteiten, maar ook om een efficiëntere opzet van de centrale diensten. Het gaat om een soort vliegwieleffect in een moeilijke markt. Soms is het ook beter om samen te werken, met IHC bijvoorbeeld. Het is niet het meest voor de hand liggend om tegen zo'n bedrijf op te boksen. Alhoewel ik moet toegeven dat we een heel goede match zouden zijn: IHC en Damen. Er bestaat eigenlijk geen echte concurrentie tussen ons. Je kunt daarom beter je energie steken in sectoren van de markt waar niet zo veel concurrenten zitten.

Bent u zelf nog steeds direct betrokken bij die overnames?

Daar is het bedrijf te groot voor geworden. Onderhandelen doe ik niet zelf. Wel in sociale zin, zoals bij de Scheldewerf. Daar ging het om een politiek belang. Dan sta je zelf in de frontlinie.

Daar gaat het om goed onderhandelen met zowel Economische Zaken als de Marine. We hebben daar al jaren goede contacten mee. Achteraf kun je wel stellen dat ze blij zijn dat ze van die werf af zijn. We kwamen steeds grotere problemen tegen, toen we de boeken gingen onderzoeken. Wij zijn er in gestapt, omdat we er op vertrouwen dat er werk blijft. Allereerst voor de marine. Er zouden op den duur politieke beslissingen genomen kunnen worden waardoor dat werk minder wordt. We moeten in staat zijn om dit soort schepen ook voor anderen te gaan bouwen binnen NAVO-verband. Portugal en Griekenland hebben geen eigen marinewerven. Ik reken er voorlopig nog niet op, maar het komt misschien noodgedwongen ooit tot een Europese marine-industrie. Ik heb geen principiële bezwaren tegen dit soort scheepsbouw. Het zou mooi zijn als de wereld zonder zou kunnen, maar de realiteit is anders. De NAVO is de laatste jaren een krachtig instrument geweest om vrede en veiligheid te garanderen.

Overweegt u al om er een punt achter te zetten?

Nee, absoluut niet. Ik heb geen enkele behoefte om een stapje terug te doen. Ik heb nog steeds plezier in mijn werk. Ik beschik over een heleboel gecumuleerde ervaring. Je energie wordt wel wat minder, maar je weet meer. Directe opvolging door een van mijn kinderen ligt niet voor de hand, het leeftijdsverschil is te groot. Er zijn volop anderen binnen dit bedrijf die dat wel zouden kunnen in mijn plaats. Ook anderen van mijn leeftijd willen we houden. Ik vind dat heel wezenlijk. Je zou die kennis moeten kunnen transplanteren. We zoeken daarom ook naar pensioenmogelijkheden waarbij we langer dan nu geregeld is kunnen blijven werken, net zo lang als ze zelf willen en nuttig is voor het bedrijf. Sociaal gezien ook een belangrijke conditie die men op prijs stelt. Op termijn zou er wat mijzelf betreft een situatie kunnen ontstaan waarbij

ik minder direct uitvoerend word, wat meer op de achtergrond. Ik zie het ook bij klanten over de hele wereld, waar de grondlegger nog lang bij het bedrijf betrokken blijft. Ik ben enig aandeelhouder en ook dat zal zo nog wel even blijven. Bij mijn leven zullen we er geen beursgenoteerde onderneming van maken. Het enige voordeel is dat het een hoop geld op zou kunnen leveren. En dan heb je juist daardoor wellicht een probleem erbij. Ik heb dat geld niet nodig. Ik kan doen en laten wat ik wil. De voordelen zouden kunnen zijn dat je extreme groei zou kunnen bewerkstelligen en dat je grotere naamsbekendheid zou krijgen, maar je moet alles wel voortdurend gaan uitleggen aan financiële analisten als de winstcijfers een keer tegen vallen. Alleen om die reden zou ik er al niet voor kiezen.

Heeft u wel eens een hekel aan bepaalde zaken met betrekking tot uw werk?

Er zijn altijd wel mensen die je willen spreken, journalisten bijvoorbeeld. Ik doe hooguit twee interviews per jaar. Het heeft voor mij ook geen zin voor je persoonlijke satisfactie. Ik wil geen hosannaverhalen in de krant, dat heeft een negatief effect. En verder moet je voorkomen dat je weerstand oproept in de markt. Zoveel heb ik ook niet te vertellen elke keer. Je moet er dus voor zorgen dat je daar niet gek van wordt, dat mensen een beroep op je doen terwijl je je afvraagt of het wel nut heeft. We hebben ook als een bedrijf niet altijd de behoefte om naar buiten te treden. Toch staan we vaker in de krant dan me lief is. Zo is er over de overname van de Okean werf in Oekraïne geen persbericht uitgegaan, toch schrijft men er over. Het is voor mij onduidelijk hoe ze elke keer weer aan de informatie komen. Er zijn blijkbaar andere kanalen dan de onze. Als we iets uit sturen dan gaat het in eerste instantie naar het ANP. Ik moet ook veel reizen, dat animo wordt af en toe ook wat minder. Aan de andere kant blijft het heel inspirerend om nieuwe dingen te zien of te ontdekken. Slapeloze nachten heb ik niet. Ik kan wel eens slecht in slapen komen doordat je blijft zitten in je creatief proces. Het blijft dan maar door je hoofd malen waarmee je overdag bezig bent geweest, vooral ook omdat je niet tot een conclusie of een beslissing hebt kunnen komen.

Wat zijn uw beste eigenschappen om dit vol te houden?

Creativiteit. Een vorm van ontwikkelingsdenken, dat zorgt voor de maatvoering. Aan de andere kant ook enige voorzichtigheid, je moet een balans weten te vinden. En verder moet je ook geluk hebben, dat geluk moet je ook pakken als je de kans krijgt. Ik ben geen belijdend christen meer, maar je komt nooit meer los van je opvoeding. Dat zit me niet dwars, maar het heeft wel een stempel op je bestaan gedrukt. Die normen en waarden zijn voor mij belangrijk gebleven voor je doen en laten. Als je alles zo maar zou doen of kunnen doen, dan ligt niet in mijn lijn. Het leven zou ook minder interessant zijn. Het heeft ook praktische consequenties. Je personeel niet als een onderdeel van je inventaris beschouwen

bijvoorbeeld. Eerlijk zijn en je beloftes nakomen, ook al komt dat je zelf niet goed uit. Respect voor anderen, dat leidt gewoonlijk tot het beste resultaat. Je moet enigszins voorspelbaar zijn: mensen moeten weten wat ze aan je hebben.

Damen neemt een eigen positie in de scheepsbouw. Waarin onderscheidt uw bedrijf zich van anderen?

We zijn zo'n beetje als eerste begonnen met een industriële aanpak van de scheepsbouw. O.K., in andere industrieën bestond wel zoiets, maar dat had zijn beperkingen. Wat wij opgezet hebben is niet alleen een schip leveren, maar er een maritieme nuttigheid aan toevoegen. We zorgen er voor dat een schip goed blijft. Behalve de punten die ik al noemde zoals snelle levertijd, concurrerende prijs en een superieure kwaliteit is het zo dat onze schepen als ze tien of twintig jaar oud zijn nog voor tachtig procent van de nieuwwaarde worden verkocht. Technisch gezien gaan ze heel lang mee, in economisch opzicht krijgen ze een afgeleid doel. Ze schuiven door naar een andere functie. Er bestaat een gevaar dat je jezelf overbodig maakt als schepen zo lang meegaan, maar dat ondervangen we door steeds nieuwere schepen te ontwikkelen met andere toepassingen of meer mogelijkheden.

Zal dat over 100 jaar ook nog zo zijn?

Geen idee. Je hoeft soms niet eens zo ver voor uit te denken. Het containervervoer voor de binnenvaart was te voorzien. Er moesten wel voorzieningen komen. De Betuwelijn is een misvatting. De potentie van de binnenvaart heeft men verkeerd ingeschat. Men dacht dat een ongeorganiseerde groep was, maar kleine bedrijven zijn juist heel creatief. Bovendien zijn ze goedkoper. Wat het personenvervoer over water betreft, deze markt zal over de hele wereld toenemen. Hoe groot onze rol daarin zou zijn weten we niet. We hebben nooit een thuismarkt gehad om dit soort schepen te ontwikkelen, maar we hebben wel zojuist een werf overgenomen in Singapore die een belangrijk marktaandeel heeft in de markt van snelle catamarans. Of deze markt in ons land straks zal toenemen is moeilijk te voorspellen. Voor vervoer in landsrichting aan de rivier blijft altijd spoor- en wegtransport een concurrent. Deze marktontwikkeling zal sterk afhangen van de kwaliteit van dit vervoer evenwijdig aan de rivier. Het 'rivier-overstekend' personenvervoer zal zeker groeien. In het algemeen zal bij het vervoer over zee de snelheid aanzienlijk toenemen door andere concepten dan de huidige. Hoe dat precies eruit komt te zien valt nu nog niet te bezien.

Zijn er momenteel nieuwe ontwikkelingen?

We gaan relatief meer snelle schepen bouwen. Dat ligt in de lijn der verwachtingen. Wat sleepboten betreft zijn we nog steeds de grootste speler ter wereld. We willen dat consolideren. Er zijn geen andere

concepten op dat gebied. Je moet ook oppassen om voorop te willen blijven lopen. Kleine bedrijven kunnen dat beter. Zodra het goed gaat met zo'n idee, dan moet je er op inspringen. In de beginfase hebben we dat wel veel gedaan, vooroplopen, maar het kost handen vol geld en het zet niet altijd zoden aan de dijk.

Wat is het mooiste project waar u bij betrokken bent geweest?

De Stad Amsterdam is een prachtig mooi schip geworden. En ik beschouw de sleepboten voor Smit ook als een gecumuleerd topproduct. Zoiets geeft ook meer voldoening dan een gewoon schip. Het is het resultaat van jarenlange ervaring. Dat geldt ook voor de patrouilleboten die we voor de marine en de douane hebben gebouwd. Ze worden steeds efficiënter. Het aardige is ook dat we die boten nu ook voor de Britten maken. Dat is een hele doorbraak dat we die nu hier in Holland maken. Er is een korte tijd geweest dat ik zelf nog schepen tekende. Ik kan dat nu met een gerust aan anderen overlaten. De ontwikkeling ligt nu bij anderen. Hele bekwame mensen trouwens met schitterende ideeën. Ik ben zeer tevreden over het denkvermogen dat in de tweede lijn van onze organisatie zit.

Wie inspireert u het meest?

Er is niet een bepaald persoon. Ik laat me inspireren door de markt en onze klanten. We kijken ook naar andere industrieën. Wat wij doen is niet altijd iets nieuws. De auto-industrie, daar kun je ook veel van opsteken bijvoorbeeld.

Heeft u een levensmotto?

Nee.

Hobby's?

Ik ben al acht jaar bezig om de wereld rond te zeilen. Elke mijl zelf gevaren. Ik doe dat met een paar goede vrienden: Bert Leenman, Sjef Bekkers en Edu Boer. Het thuisfront vindt dat geen probleem. Mijn vrouw zeilt ook wel eens mee, als een van mijn vrienden niet kan. Elk jaar zijn we dan zo'n zes tot acht weken onderweg. We moeten het laatste stuk nog. Het schip, de Bellatrix, een jacht van vijftien meter van Zweedse makelij ligt nu in Kaapstad. We hoeven alleen nog maar terug te zeilen naar Europa, maar het is niet onwaarschijnlijk dat we eerst nog even de Caraïbische zee aan doen. Zoiets is een aaneenschakeling van bijzondere ervaringen. Je komt op plekjes waar je alleen met de boot kunt komen. Je ziet hoe mensen ook op een andere manier leven. Het lage levenstempo in de Pacific bijvoorbeeld. Of je komt op een privé eiland waar de slavernij nog in stand is gehouden. Op de oceaan heb je de ruimte. Net zoals zo veel anderen zoek ik daar een gevoel van ultieme vrijheid. Maar dan wel zonder personeel. Je zou zo'n tocht ook alleen kunnen doen, maar ik

wil wel een beetje doorvaren. In je eentje is dat een stuk moeilijker. En als je met een paar man goed kunt opschieten, dan maakt dat het alleen maar leuker.

Verder ben ik een liefhebber van dans en opera. Ik heb jaren in het bestuur van het Nederlands Danstheater gezeten. Het is het beste dat er op de wereld is. Daar heeft mijn vrouw me enthousiast voor gemaakt. Mijn voorkeur gaat dan uit naar de moderne dans, waar Hans van Manen en Jiri Kilyan een belangrijke rol in hebben vervuld. Ik blijf ernaar kijken, mooie muziek en prachtige bewegingen.

Als derde, als ik het tennis buiten beschouwing laat, houd ik ook van wandelen, lange- afstandswandelen. Dat doen we eens per jaar.

Bijvoorbeeld in Frankrijk, Engeland en Spanje. We laten ons dan wel verwennen in een goed hotel. Nog niet zo lang geleden hebben we ook een gedeelte van de Camino Santiago gelopen in Spanje, dat is de pelgrimstocht naar Santiago de Compostela.

Wel eens ergens spijt van gehad?

Over kleine dingen wel. Ik ben nogal driftig van aard. Ik scheld iemand wel eens de huid vol, waarvan ik achteraf denk... En wat grote dingen betreft: je begint aan een project en je bent je er niet van bewust om er tijdig mee te stoppen. We hebben een keer geïnvesteerd in een werf in Engeland. Daar is niets van terecht gekomen. Maar ja, als je niets doet, dan doe je ook niets verkeerd.

Het gaat u nog steeds voor de wind?

Ik denk dat er een paar goede jaren aan komen. We hebben ook magere jaren gekend. Toen ik pas begon, gebeurde het wel eens dat je halverwege de week nog niet wist wat je de volgende maandag moest gaan doen. Maar ik heb nooit het gevoel gehad dat het uit de hand zou lopen. De reden dat we zo gegroeid zijn is stabiliteit. Je kunt beter minder winstgevend zijn bij grotere stabiliteit dan andersom. Uiteraard moet je genoeg winst maken om de klappen op te vangen. Verder is het zo onder de huidige omstandigheden dat je geen genoeg moet nemen met een bedrijf dat slechte resultaten behaalt. Je moet gewoon nooit doorgaan met bedrijven die kwakkelen. Daar mag geen onduidelijkheid over bestaan wat mij aangaat.

Of het mij persoonlijk voor de wind gaat is van ondergeschikt belang. Of ik rijk ben? Het is fictief bezit, zo'n bedrijf als dit. Ik zie het niet als mijn persoonlijke verdienste. Geld maakt het leven wel een stuk makkelijker. Ik krijg gewoon salaris net als ieder ander. Ik kan me wel wat permitteren, maar ik wil geen normloos leven leiden. Bovendien: als je je bedrijf wilt laten groeien, dan moet je er niet te veel geld voor jezelf uithalen. Ik heb de eerste jaren zeer zuinig moeten leven en dat heb ik ook nooit als een probleem ervaren. Ik ben dat in wezen nog. Ik hoef dat niet te doen, maar ik doe het wel. Ik heb ook een zuinige secretaresse, die zorgt ervoor dat ik niet te duur vlieg, ook al zit ik dan met mijn benen

klem.

Verder woon ik hier betrekkelijk dicht in de buurt, bij de werf in Gorinchem. Ik zal ook absoluut niet voor mijn geld in het buitenland gaan wonen, ook al vind ik dat de belastingen hier veel te hoog zijn. Met het nieuwe systeem 2001 gaat het gelukkig voor iedereen de goede kant op en ik denk dat die tendens gezien de Europese ontwikkelingen zich wel zal voortzetten. Een kwart vind ik normaal, de rest moet dan maar uit indirecte belastingen als de BTW komen.

#### Damen op steeds meer maritieme fronten actief

De Damen Shipyards Group is ontstaan uit één bedrijf waarvan de start in 1927 ligt. In 1969 nam Kommer Damen het roer over van zijn vader en oom die tot dan toe hoofdzakelijk kleine werkschepen bouwde voor met name overheidsinstanties en baggermaatschappijen. Vanaf die tijd nam het bedrijf een grote vlucht hoewel in de beginjaren hard moest worden geknokt om een plaats op de internationale markt te verwerven. Damen introduceerde het concept van de standaard scheepsmodellen die modulair konden worden opgebouwd. Dat bleek een succes te zijn door een korte levertijd, hoge "inruilwaarde" en vergaande flexibiliteit en nazorg.

Behalve op de constructie van werkschepen richtte Damen zijn activiteiten op andere maritieme sectoren, zoals visserij, jachten, baggerindustrie en zeeschepen. Bijzondere recente projecten waren de Clipper Amsterdam voor Randstad, de boeienlegger Granuaile voor Irish Lights en de diverse nieuwe generatie sleepboten voor Smit. Het laatste nieuws op dit gebied is de order van twee zware ladingschepen voor de Nederlandse rederij Jumbo ten bedrage van 160 miljoen gulden. De grootste order tot nu toe. Deze schepen behoren met een lengte van 143 meter en een hijscapaciteit van 1600 ton tot de grootste en meest geavanceerde zwareladingschepen ter wereld.

De Damen Shipyards Group omvat op dit moment ruim dertig bedrijven. Vooral de laatste jaren zijn er diverse bedrijven bijgekomen, door overname of door autonome start. Er zijn achttien zelfstandige bedrijven in Nederland. Verder zijn er vestigingen in onder meer de Verenigde Staten, Roemenië, Polen, China, Engeland en Singapore. Bekend van de laatste jaren is de overname van de Scheldewerf, die waarschijnlijk zonder ingrijpen van Damen gedoemd zou zijn failliet te gaan. De laatste overname (november 2000) betrof Okean, een grote werf in Oekraïne, waar zeegaande tankers en vrachtschepen worden gebouwd. Bij elkaar zijn er nu circa 12.000 mensen in dienst, waarvan 3.200 in ons eigen land. Het hoofdkantoor staat in Gorinchem, waar het bedrijf halverwege jaren zeventig van Hardinxveld-Giessendam naartoe verhuisde. De omzet over 2000 bedraagt ongeveer 1,5 miljard gulden.