



STRATEGIE

JOOP ROODENBURG (HUISMAN)
OVER DE ACTUALITEIT
EN ZIJN OPVOLGING

**‘WIJ ZIJN
FINANCIËEL
GEZOND,
MAKEN AF
WAT WE
AFSPREKEN:
DAT
REALISEERT
DE KLANT
ZICH OOK’**

Veel genoegdoening zegt Joop Roodenburg niet te halen uit het falen van een concurrent. 'Ik slaap daar juist slecht van. Een ongeluk zit in een klein hoekje. Je moet heel scherp blijven en elkaar challengen.'
Foto's: Sam Rentmeester

Begin april is de leiding van het maritiem & offshorebedrijf Huisman definitief overgegaan naar de derde generatie. Een gesprek met de tweede generatie, Joop Roodenburg (69). Niet omdat de techniekgedreven rasondernemer vertrekt – want dat doet hij niet – maar voor de actuele gang van zaken. ‘Wij hebben weinig schulden. Deze crisis komen wij goed door.’

Op de grote vergadertafel liggen stapels werktekeningen. Eén ligt er uitgevouwen, voorzien van met potlood geschreven aantekeningen. Aan het eind van het gesprek met Joop Roodenburg komen ze nog even ter sprake. ‘Hier staat bij’, wijst hij op een omcirkelde tekst halverwege de getekende kraan, ‘check dit goed’. Om zeker te stellen dat de *boom stop* solide genoeg wordt uitgevoerd, licht hij toe.

SCHERP ZIJN

Het interview vindt plaats in de werkkamer van Roodenburg, in de hoofdvestiging van de onderneming in Schiedam. Een ruime kamer met op een kast een aantal Aziatische managementboeken en een paar schaalmodellen: van een booreiland voorzien van *drilling equipment* van Huisman en van een schip, uitgerust met een pijpleggsysteem van het bedrijf. Op het bureau de nodige documenten. Van dat bureau heeft hij even eerder zijn iPad gepakt om een filmpje te laten zien van een grote Liebherr-kraan met een hijsvermogen van 5.000 ton die achteroverklapt. ‘Juist dat voorkomt de *boom stop*.’ Een paar weken daarvoor, in maart, is een 3.000 tons kraan, van het Indiase Larsen & Toubro, ook ineengezegen. Een kopie, vertelt Roodenburg, van de door Huisman ontwikkelde kraan. ‘Maar ze hebben bij het kopiëren dus het een en ander over het hoofd gezien’, denkt hij. Heel veel genoegdoening zegt hij niet te halen uit het falen van een concurrent. ‘Twee grote incidenten in korte tijd. Ik slaap daar slecht van. Een ongeluk zit in een klein hoekje. Je moet heel scherp blijven en elkaar *challenge*.’

KWALITEIT, NIET DE PRIJS

Juist in het businessmodel dat Huisman hanteert, zou een dergelijk incident zeer schadelijk zijn. Want het Schiedamse bedrijf moet het bij uitstek hebben van de kwaliteit van zijn kranen, pijpleggsystemen en boortorens. En niet van de prijs. ‘Onlangs nog heb ik een langdurige discussie gehad met een klant die op een systeem 25 procent korting wilde hebben. Het is technisch een enorm uitdagend project. Zelfs zonder die korting verdien ik er nul euro op, heb ik hem uitgelegd. Waarop hij zei met de concurrent in zee te gaan. ’s Avonds belde hij terug. In het directieteam hadden ze het er toch nog maar eens over gehad: door de coronacrisis is de kans aanwezig dat die concurrent omvalt. Wij zijn financieel heel gezond en leveren wat we afspreken, maken het ook af. Dat realiseert die klant zich ook.’

INTEGRATIE DISCIPLINES

Maar zo pakken offertetrajecten natuurlijk lang niet altijd uit. ‘Als we voor systeemintegratoren werken – vaak zijn dat werven – dan hebben we met hun inkopers te maken. Die zijn dikwijls uitsluitend in de prijs geïnteresseerd. Het liefst ga ik om hen heen, heb ik direct te maken met de eindklant, met de hoogste asset manager daar. Die kijkt wél naar de operationele kosten en dus ook naar de kwaliteit.’

Die kwaliteit ontleent Huisman vooral aan het ‘integraal samenwerken’ van zijn *mechanical, structural, naval, hydraulic, electrical* en *software* engineers, duidt Roodenburg. ‘Het uitgangskoncept is altijd gebaseerd op een optimale integratie van al die disciplines, inclusief de productie. Alleen zo heb je het benodigde totaaloverzicht.’

VEEL KLANTSPECIFIEK, WEINIG STANDAARD

Elk project is klantspecifiek. Huisman bouwt voornamelijk *one-offs*, af en toe series van hooguit twee.

De onderneming werkt wel aan standaardisatie, maar slechts voor zover de klant daar ruimte aan

geeft en het niet ten koste gaat van de kwaliteit. ‘Elke klant heeft zijn eigen wensen en eigen filosofie, zweert bij specifieke oplossingen. Hij is koning en heeft in principe altijd gelijk. En juist in specials kunnen we onze usp’s kwijt.’ Op de uitgespreide werktekening heeft Roodenburg nog meer aantekeningen gemaakt. ‘Hier geef ik aan dat we het bovenlager dat hier nodig is eerder geëngineerd hebben en dat kunnen we dus voor deze kraan hergebruiken. En natuurlijk gebruiken wij standaard tandwielkasten, elektromotoren en standaard kabels. Maar heel veel maken we zelf, specifiek voor een project voor een klant.’

Hij pakt er een dik boek bij, *This is Huisman*, vol met foto’s van enorme kranen, bezig met het hijsen van grote lasten. Eén ervan is genomen op de Chinese vestiging, een bovenaanzicht van een draaikrans, een lagerfundament waarop een 10.000 tons kraan kan draaien. Om de lezer een goed beeld te geven van de grootte, staan rondom het cirkelvormige object Chinese medewerkers opgesteld. ‘Zeshonderd’, verduidelijkt Roodenburg met verholen trots. ‘De rollers voor dit lager kopen we in, de rest maken we zelf. Voor de montage hebben we 1.200 M80-bouten gebruikt. Bouten met een schroefdraaddiameter van 8 centimeter. Die heb ik wel geprobeerd in te kopen, maar dat was geen succes. Dus maken we ze zelf, van hoogwaardig staal.’

BETROUWBAAR ZIJN

Alleen als je iets zelf maakt, heb je ook daadwerkelijk controle over de kwaliteit, wil hij maar zeggen. De kwaliteit die ervoor zorgt dat hij de klanten, als hij ze eenmaal heeft, ook niet meer kwijtraakt. ‘Eén keer ben ik een Maleisische klant kwijtgeraakt. Een egoïst die alleen maar in het geld geïnteresseerd was en niet in de techniek. Maar we doen al vele jaren zaken met buitenlandse klanten als Subsea 7, Noble Drilling, Helix, Technip en China Merchants, en Nederlandse klanten als Heerema, Allseas, Boskalis, Van Oord, Jumbo en BigLift. Omdat we kwaliteit leveren. En omdat we betrouwbaar zijn. Als er bij een klant iets kapot gaat, wil ik eerst dat het snel en goed wordt opgelost. Daarna praten we nog wel een keer over de kosten.’ ‘Ja’, erkent hij, ‘toen ik Huisman in 1990 overnam, had ik geen enkele jurist in dienst, nu vier. Want de klant heeft ze ook, dus je moet wel in die jurisdiëring mee. Maar als er problemen ontstaan, werkt het toch het beste als ik met het management van de klant een persoonlijk gesprek voer. Dan zijn we er zo uit. Dan tellen niet de contracten, maar gewoon wat redelijk is. Ik heb nog nooit met een klant een rechtszaak hoeven te voeren.’

LEES VERDER OP PAGINA 33

- ‘Ik heb het liefst te maken met de hoogste asset manager van de eindklant.’
- ‘Het uitgangskoncept is altijd een optimale integratie van alle disciplines.’
- ‘Juist in specials kunnen we onze usp’s kwijt.’
- ‘David en Charlotte zijn klaar om het roer over te nemen.’

WEL DIVIDEND, GEEN LIEFDE

De kwaliteit en de betrouwbaarheid van Huisman, zo heeft Roodenburg ervaren in de bijna dertig jaar waarin hij bij het bedrijf aan het roer heeft gestaan, landt het beste bij klanten die zelf, net als hij, het meest geboeid zijn door de technologie en niet door de winstmarge. In de weken voorafgaand aan het interview is Huisman veelvuldig in de pers genoemd, als een van de deelnemers in een consortium van industriepartners uit de bagger en offshore dat scheepsbouwer IHC, samen met de banken en de overheid, overeind heeft gehouden. 'Die voormalig grootaandeelhouder van IHC', Roodenburg wil hem niet bij naam noemen, 'was het voornamelijk om het geld te doen. Wel dividend, maar geen liefde voor de techniek. Wij stoppen al het geld dat we verdienen weer terug in dit bedrijf en hebben dus weinig schulden. Ja, deze crisis komen wij goed door', klinkt het overtuigd.

NIET ALLES LUKT

Zijn geboeidheid door de techniek, in combinatie met zijn ondernemende risicobereidheid, levert onder de streep echter lang niet altijd geld op. Voor de deur staat een enorme boortoren. Een innovatieve, gerobotiseerde boormachine die zonder onveilig handwerk bediend kan worden. Dankzij deze demo heeft Huisman het systeem onlangs weten te verkopen aan CMHI/COSL, een van de Chinese klanten die bij uitstek geïnteresseerd zijn

HUISMAN: MINDER OLIE & GAS, MEER WIND

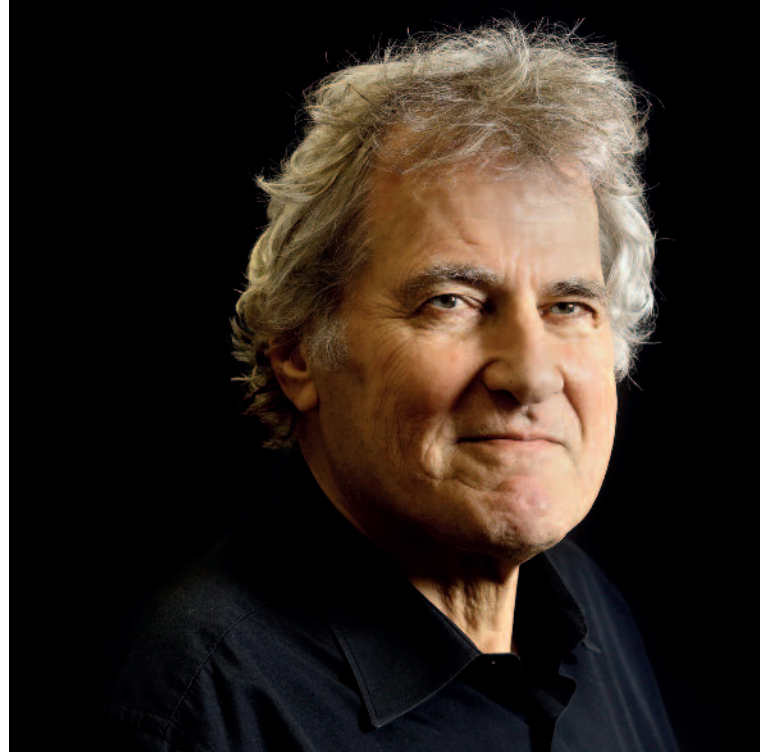
Huisman ontwerpt en produceert sinds 1929 – toen het door Martin Huisman werd opgericht – onder meer scheepskranen, boorinstallaties en pijplegsystemen voor 's werelds meest vooraanstaande bedrijven in de markten voor duurzame energie voor offshore, wind en geothermie, olie en gas, civiele werken en recreatie. De hoofdvestiging zit in Schiedam waar onder andere de r&d en de basisengineering worden gedaan. Voorts heeft de onderneming kantoren en (productie)locaties in de VS, Singapore, Tsjechië, Brazilië en China. Vanwege de kosten verschuiven de bouwactiviteiten steeds meer naar Azië. Bij het bedrijf zijn ongeveer 2.500 mensen werkzaam. Over 2019 behaalde Huisman een omzet van bijna 300 miljoen euro, circa 10 procent minder dan in het voorafgaande jaar. Debet daaraan is vooral de crisis in de offshoresector. Tegenwicht wordt geboden door de windenergiesector waaruit de onderneming veel opdrachten ontvangt.

Huisman is sinds 1980 eigendom van de familie Roodenburg. Onder hun leiding groeide het uit tot een wereldwijd opererende onderneming. Joop Roodenburg nam in 1990 de leiding over van zijn vader les Roodenburg en bleef – met een korte onderbreking – aan het roer tot 2018. Hij werd toen opgevolgd door de voormalig Ballast-Nedam-topman Theo Bruijninx. Bij diens aantreden was al duidelijk dat hij een tussenpaus zou zijn en het bedrijf na een paar jaar zou overdragen aan de derde generatie Roodenburg.

In 2013 kocht Joop Roodenburg het Wapenarsenaal aan de Paardenmarkt in Delft. Daarin zit nu de accelerator Buccaneer, een onderkomen voor start-ups actief in de energie- en offshoresector. Het Delftse monument (1671) herbergt tevens een restaurant. 'Het is altijd leuk om deze unieke locatie aan onze (internationale) relaties te tonen.'

● www.huismanequipment.com

in het nieuwste van het nieuwste, zo is Roodenburgs ervaring. Momenteel herbergt alleen China nog olien- en gasbedrijven die bereid zijn te investeren in nieuwe technieken. Dus veel nieuwe klanten zullen zich niet melden voor de robot-boortoren, realiseert hij zich. Zonder gêne noemt hij de Heihamer, een project dat resulteerde in een systeem dat geluidloos kon heien, maar de palen niet de grond in kreeg. 'En de getijdencentrale in de Oosterschelde is helaas ook geen succes geworden. Heeft ons 18 miljoen euro gekost', bladert hij in het boek naar een foto van een rij grote propellers die onder de Oosterscheldekering in het water hangt. 'De toenmalige EZ-minister Henk Kamp was niet bereid meer dan 6 cent per kilowattuur te betalen, terwijl er voor zonne- en windenergie 16 cent per kWh betaald werd. Toen ik daarover met hem een meeting had, wilde hij op de reden niet ingaan. In plaats daarvan gaf hij me een koninklijke onderscheiding, maar liever had ik die 16 cent



gehad! Die technologie gecombineerd met de Nederlandse faam op het gebied van watertechnologie had een uitstekend exportproduct opgeleverd. Mijn kinderen verweten me dat ik eerst een goed businessplan had moeten maken...'

DERDE GENERATIE

Gedurende het gehele gesprek verdwijnt de ontspannen lach nauwelijks van zijn gezicht. En dat gebeurt ook niet als hij het over dat verwijt heeft. 'Het maakte me trots. Het overtuigde me dat David en Charlotte klaar waren om het roer over te nemen.' Zijn dochter (33) heeft zich na een studie aan de TU Delft (System Engineering Policy Analysis Management) ontwikkeld tot drillingexpert en was jarenlang een van de weinige vrouwen op boorplatforms overal ter wereld. David (36) heeft, na ook in Delft gestudeerd te hebben (werktuigbouwkunde), eerst jarenlang voor Huisman in Brazilië gewerkt. Beiden hebben lange tijd getwijfeld of hun toekomst wel in de top van Huisman lag, maar kwamen uiteindelijk tot de slotsom dat ze juist daar

de kans zouden krijgen de dingen te doen die hen werkelijk boeien. Charlotte is nu manager van het salesteam. David heeft per 9 april de rol van ceo overgenomen. 'Hij wil graag ondernemen. En hij wil graag innoveren aan systemen voor duurzame energie en realiseerde

'IK HEB NOG NOOIT MET EEN KLANT EEN RECHTSAK HOEVEN TE VOEREN'

zich dat hij juist als ceo de meeste invloed kan uitoefenen op het welslagen van dat soort projecten. Nee, ik heb ze als vader op die leidinggevende rollen niet actief voorbereid. Ik was daarvoor veel te veel van huis. Dus dat moet dan onbewust gebeurd zijn.'

SCHERP HOUDEN

Voorafgaand aan de bekendmaking heeft hij al zijn belangrijkste klanten gebeld, om ze persoonlijk op de hoogte te stellen. 'Die zeiden me: "Het is goed dat je er niet mee wacht. Nu ben je nog fit en goed in staat ze te helpen."' En dat is dus wat Joop Roodenburg doet als president en adviseur: het bedrijf scherp houden en stimuleren op ontwikkeling en techniek. 'Hier, hier en ook hier', wijst hij op zijn aantekeningen in de werktekening. 'Daar moet nog extra aandacht aan gegeven worden.' ●