

DEMCON ALTIJD NIEUWSGIERIG NAAR DE VOLGENDE MARKT

'ALS JE NU PAS BEGINT MET DIVERSIFICATIE, BEN JE SIMPELWEG TE LAAT'

Vijftien jaar geleden zette Demcon bewust de eerste stappen buiten de halfgeleider-industrie. Life sciences & health is inmiddels een van de pijlers van het bedrijf; later volgde onder meer de defensie-industrie. Inmiddels dienen nieuwe technologieën en markten zich aan. Directeur Dennis Schipper ziet daarin volop aanknopingspunten voor het type innovatie dat Demcon ontwikkelt. 'Partijen van over de hele wereld komen naar Nederland omdat ze weten dat ze complexe vraagstukken in onze kennissupplychain kunnen neerleggen.'

DOOR ALEXANDER PIL

Afgelopen najaar presenteerde Brainport Development een onderzoeksrapport over diversificatie in de regio. Want, zo staat te lezen: 'Waar in de jaren 70 alleen Philips bijna de helft van de werkgelegenheid bepaalde, zien we vandaag de dag een breder fundament dat bestaat uit een aanzienlijk groter aantal bedrijven waardoor de veerkracht bij een economische tegenwind toeneemt. De vraag is hoe we deze basis verder kunnen versterken en verbreden en tegelijk de kwetsbaarheden van ons ecosysteem nog beter kunnen beheersen.' Wie het rapport verder leest, constateert dat de afhankelijkheid van de Brainport-regio is verschoven van Philips naar ASML. De toegevoegde waarde van het Veldhovense bedrijf aan de Zuidoost-Brabantse economie bedroeg in 2024 bijna 12 miljard euro, bijna de helft van de (high)tech maakindustrie en iets minder dan een kwart van de gehele regionale economie. De dertien grootste regionale tier-1-toeleveranciers van ASML zijn voor gemiddeld 40 procent van hun omzet afhankelijk van de semiconigant.

ALTIJD NIEUWSGIERIG

Demcon-directeur Dennis Schipper werd geïnterviewd voor dat rapport en noemt de cijfers inzichtelijk. Vanuit zijn kantoor in Enschede kijkt hij er letterlijk en figuurlijk van een afstandje naar. 'Wij zijn niet zo erg afhankelijk van ASML', zegt hij nuchter. 'Niet qua omzet maar ook niet omdat we geen hardware of software leveren, maar innovaties.' Dat maakt dat

- 'We financieren alles vanuit de winst; er zit geen venture capital in Demcon.'
- Via minderheidsbelangen in start-ups en scale-ups verkent Demcon nieuwe domeinen.
- 'Nederland is een innovatieland. Dat moeten we niet verkwanselen.'
- 'Als je de goede mensen in huis hebt om een nieuw bedrijf te bouwen, volgt het geld meestal vanzelf.'

Demcon een ander soort relatie heeft met ASML en zijn andere klanten. 'Het is een andere wereld, waar ook minder keus is. En het is werk dat je niet zo snel naar het Verre Oosten verplaatst.' Dat Demcon slechts voor een gezond deel afhankelijk is van ASML en de semiconindustrie is een proces van jaren geweest, want Schipper en medeoprichter Peter Rutgers zetten de eerste stappen met hun bedrijf in die markt. 'Maar de drang naar diversificatie heeft wel altijd in ons gezeten', zegt Schipper. 'Dat is ondernemerschap. Altijd nieuwsgierig naar wat er daarna komt.'

'JE MOET RELATIES ONTWIKKELEN, HET ECOSYSTEEM SNAPPEN'

Zo'n vijftien jaar geleden begon dat serieuze vormen aan te nemen. 'We zijn heel bewust op zoek gegaan naar andere takken van sport waar vraag was naar onze mechatronicakennis en multidisciplinaire ontwikkelervaring.' Dat werd life sciences & health, een marktfocus die stap voor stap is uitgebouwd tot inmiddels een van de pijlers onder Demcon.

DEFENSIE

Vijf jaar geleden volgde een volgende beweging. 'De meest recente grote stap was richting defensie', aldus Schipper. 'Al ver voor corona en de Oekraïne-oorlog waren we bezig met een energiebron voor militairen in het veld.' Die E-lighter, een ontwikkeling die werd overgenomen van Fokker, ontwikkelde Demcon door samen met Defensie. 'Daardoor hadden we de contacten, kenden we die wereld. En zij kenden ons.' Die opgebouwde positie maakte het mogelijk tempo te maken toen de markt verschoof. Demcon richtte er een aparte entiteit voor op: Demcon Defense & Security Systems. De samenwerking met de defensie-industrie is anders dan Demcon gewend was in de hightech-

sector. Schipper: 'De overheid is de opdrachtgever dus er zijn meer richtlijnen waaraan je moet voldoen. Ook qua tarieven gelden er andere spelregels. Maar dat is allemaal prima te managen; er is hooguit nog wat koudwatervrees beide kanten op. Ze weten wel wat ze nodig hebben, maar nog niet altijd hoe ze de industrie moeten activeren. Maar als je hebt gewerkt aan die vertrouwensrelatie over en weer, dan vind je ook daar een weg in. Demcon heeft de samenwerking inmiddels geëffectueerd in grote innovatieprojecten.'

KENNIS ALS EXPORTPRODUCT

De spreiding van Demcons activiteiten is zichtbaar in cijfers. 'Als we onze eigen producten en productie meenemen, dan is ongeveer 40 procent hightech systemen en semicon, 40 procent life sciences en health, zo'n 10 procent defensie en 10 procent overig', schat Schipper, die verwacht dat de defensietak eind dit jaar op 20 procent zit. Ook quantumtechnologie is een groeimarkt voor Demcon. 'We hebben daar in korte tijd veel werk

opgehaald, ook internationaal. We zijn plotseling een designhuis dat meehelpt met de realisatie van quantum-machines.' Dat laat volgens Schipper zien waar Nederland sterk in is: 'In quantum

gaat het om complexe hightech systemen. We hebben in de wereld een reputatie op dat gebied. Partijen van *all over the world* komen naar Nederland omdat ze weten dat ze dit soort vraagstukken in de kennissupplychain van ASML kunnen neerleggen. Dat netwerk is een exportproduct.' Tegelijkertijd maakt Schipper zich zorgen. 'Het maken van spullen is een commodity. Zeker de minder complexe zaken zijn verplaatsbaar. Dat is niet goed voor onze maakindustrie, want je hebt die maakkennis nodig om engineering goed te kunnen doen. Dat zit aan elkaar verbonden.'

VALKUIL

Bedrijven die nu pas beginnen met diversifiëren, hebben een probleem, stelt Schipper. 'Dan ben je simpelweg te laat. Kijk, in de defensiewereld is een hoop te doen, ook in de toekomst. Maar je kunt niet nu beginnen en verwachten dat je volgende maand werk hebt. Je moet relaties ontwikkelen, het ecosysteem snappen; dat duurt wel even.'

Wanneer is het moment om nieuwe markten op te zoeken? 'Als het goed gaat', antwoordt Schipper,



Demcon-directeur Dennis Schipper: 'De drang naar diversificatie heeft altijd in ons gezeten.' Foto: Demcon

die gelijk toegeeft dat dat niet altijd even gemakkelijk is. 'Als je een klant hebt waar je veel werk van krijgt, en hij komt met een nieuwe opdracht, zeg je dan nee? Waarschijnlijk niet. Het is een valkuil waar wij ook nog regelmatig intrappen, want als je met zo'n volle businessunit probeert een nieuwe markt te ontwikkelen en een opdracht hebt gescoord, is de kans groot dat de manager zegt: "Tja, zit ik daar nou op te wachten, we hebben al genoeg te doen."'

De oplossing? Demcon begint een nieuw bedrijf, met een eigen groep engineers en een eigen managing director. En met een heldere opdracht: 'Ze mogen alleen werk doen binnen hun profiel, niks anders. Daar worden ze op beoordeeld en dan gebeurt er ook wat', aldus Schipper.

Die aanpak vraagt om financiële discipline. 'We financieren alles vanuit de winst. Er zit geen venture capital in Demcon. In die zin is de onderneming nog steeds van Peter en mij. En het geld

dat we verdienen, vertalen we naar nieuwe activiteiten.' Subsidies spelen ook een substantiële rol. 'Daar hebben we een eigen afdeling voor. Die extra middelen helpen om meer business-activiteiten tegelijk te ontplooiën.'

ELEKTROLYZERS

Als Schipper vooruitkijkt, noemt hij nieuwe domeinen die aandacht vragen: biotechnologie, space, fotonica. 'We zoeken steeds naar aanknopingspunten, naar de juiste haakjes', zegt hij. Soms door zelf bedrijven te starten, soms door minderheidsbelangen te nemen in start-ups en scale-ups. 'Dat is een kraamkamer van mogelijk nieuwe industrieën.' Demcon blijft daarbij aan het stuur waar het kan, en kijkt mee waar dat past.

Niet elke verkenning leidt overigens tot een succes. Schipper noemt het voorbeeld van elektrolyzers. 'Een paar jaar geleden hebben we

daarin flink geïnvesteerd, maar het is uiteindelijk bij ons toen niet van de grond gekomen.' Het bleef steken op onduidelijkheden over de markt en de specificaties. 'We dachten dat die wel zouden komen, maar ze kwamen niet', zegt hij. De exercitie was niet helemaal voor niks. 'De kennis die we hebben opgedaan, wordt nu ingezet in andere projecten.'

NEDERLAND INNOVATIELAND

Wie met Dennis Schipper praat, komt als vanzelf uit bij zijn bredere blik op de Nederlandse industrie. Hij volgde het recente rapport van Peter Wennink van dichtbij; Schipper schoof aan bij meerdere rondetafelgesprekken die de basis vormden van Wenninks advies aan het kabinet. 'Ik vind het heel positief en ook moedig dat iemand van zijn statuut dit oppakt', aldus Schipper. De discussie die daarna loskwam, stoort hem enigszins. 'Dan gaat het weer over de sommetjes. Dat is typisch Nederlands. Terwijl het daar niet om draait.'

Want Wennink slaat volgens Schipper de spijker op de kop. 'We zijn met elkaar ontzettend druk', zegt hij. 'De politiek ook, met allerlei onderwerpen waarvan ik me soms afvraag wat ze ons op termijn aan welvaart opleveren.' De kern zit voor hem in innovatie en kennis. 'Nederland is een innovatieland. Dat moeten we niet verkwan-selen, want daar gaan we nu en in de toekomst onze welvaart vandaan halen.'

Zijn grootste zorg zit niet bij gevestigde bedrijven. 'Die redden zich vaak wel', zegt Schipper. 'De vraag is of we genoeg nieuwe bedrijven voortbrengen.' Start-ups ziet hij ontstaan, maar opschalen blijft lastig. 'Nieuwe technologieën hebben nieuwe bedrijven nodig. Dat vraagt om teams, om ondernemerschap, om mensen die weten hoe je zo'n onderneming bouwt.' Schipper kijkt daar nuchter naar: 'Als je daarvoor de goede mensen in huis hebt, volgt het geld meestal vanzelf.'

BLIJVEN UITVINDEN

De analyse van de industrie is voor Schipper niet alleen een belangrijk debat. Hij volgt nauwgezet wat er in Den Haag gebeurt, kijkt naar sectorkeuzes en naar de middelen die beschikbaar komen. 'Als ik die lijsten zie, dan denk ik vaak: dit zijn precies de terreinen waarop wij al actief zijn', zegt hij. 'Dat zijn sectoren met maatschappelijke behoeften, waar geïnnoveerd moet worden en waar geld voor is.' Die signalen gebruikt hij als richtingwijzer. 'Je moet wel blijven meedoen.'

Voor Demcon ziet Schipper geen grote belemmeringen. 'De aanwas van mensen is op orde, werk is er, en nieuwe markten dienen zich aan.' Uiteraard is het zaak om de vinger aan de pols te houden. 'Als je als bedrijf niet ten onder wilt gaan, moet je jezelf blijven uitvinden. Als ik terugkijk naar de projecten waar we vroeger ons geld mee verdienden en wat we nu doen, dan is dat heel anders. En over tien jaar zal de industrie weer anders zijn. Maar we zijn goed in staat om onze eigen toekomst vorm te geven.' ●

● www.demcon.com