

MODERN FAMILIEBEDRIJF VRAAGT OM NIEUW LEIDERSCHAP

Als 112-jarig familiebedrijf maakt Remmers Bouwgroep momenteel een flinke groeisput door. In de moderne invulling van het familiebedrijf worden duidelijke keuzes gemaakt. Het sociaal engagement staat nog steeds voorop, het zorgen voor de medewerkers vanuit de 'brede familieband'. Commercieel directeur Richard Marijnissen geeft samen met CFO René de Ridder op dagelijkse basis leiding aan de Bouwgroep, in nauw contact met de huidige, inmiddels vierde generatie aandeelhouders, Pieter en Antoinette Remmers.



Richard Marijnissen

In een gesprek over kernwaarden en ondernemerschap komt toch weer als eerste de Brabantse traditie van goedheid en verbondenheid naar voren. De Brabantse familiebedrijven zijn dan ook een traditie op zich. Als Business Regio West-Brabant brainstormen ze met elkaar, trends worden uitgewisseld en ze gaan bij elkaar in het bedrijf op bezoek. Als er wat te vieren valt, zoals onlangs de opening van de flagshipstore House of Rituals in Amsterdam van de Brabantse ondernemer Raymond Cloosterman, dan worden de bussen uit het zuiden ingereden. Goedheid is volgens Richard Marijnissen de onderlinge sfeer tussen de families, maar zeker ook de het reilen en zeilen van de business. 'Het is een leuke en vooral betrokken manier waarop in het zuiden het ondernemerschap wordt gedeeld. Rotterdam heeft dat ook nog wel een beetje, dat ondernemers de handen ineenslaan, maar ik heb het gevoel het hier in Brabant zelfs nog wel meer het geval is. Men vindt het belangrijk om van elkaar te leren en in een gezellige omgeving met elkaar bedrijfsideeën en zaken te bespreken.'

Concurrenten

Ook in praktisch zin worden de handen ineengeslagen. Een mooi voorbeeld is de gezamenlijke projectontwikkelingstak Triborgh van de drie grootste bouwondernemingen in Tilburg, die alle drie nog steeds door een familie worden gerund. Richard Marijnissen: 'Op veel vlakken zijn we concurrenten van elkaar, maar hier zoeken we de samenwerking op, om samen in gebiedsontwikkelingen de grotere opgaven van de stad aan te kunnen pakken.' Het kenmerkt de gedeelde saamhorigheid die wordt gevoeld door de bedrijven en families, om bij te dragen aan de stad en de mensen die er wonen, zegt Marijnissen. 'Echt vanuit een sociale invalshoek. Ook de gemeentes worden uitgenodigd, zo krijg je een heel goede input en gemixte invalshoek van hoe omgevingen en steden er uit kunnen zien. Bedrijven willen hun

'OP VEEL VLAKKEN ZIJN WE CONCURRENTEN VAN ELKAAR, MAAR HIER ZOEKEN WE DE SAMENWERKING'

steentje bijdragen, zo ontstaat een win-win-situatie waarin veel dingen mogelijk zijn.'

Lot

Het familiebedrijf begon ooit met een winnend lot uit de loterij. Alphons Remmers kocht van de 300 gewonnen guldens een kar, een ladder en de eerste bouwmaterialen. Het bouwbedrijf werd gestaag in de familie opgebouwd, en beleefde onder de vader van de huidige aandeelhouders in de jaren '80 en '90 een bloeiperiode met flinke groei. Het was de tijd waarin de grotere bedrijven zich in Tilburg begonnen te vestigen, zoals het Japanse Fuji. Remmers wist de Japanners binnen te halen en zag het bedrijf verviervoudigen in aantal werknemers. Behalve de grote fabriekshallen voor Fuji werden ook de transportbedrijven die Tilburg begon aan te trekken vaste klant van Remmers. Marijnissen: 'De transportsector heeft Remmers een vrij vermogend bedrijf gemaakt, waar ook veel vastgoed onderdeel van is dat door de familie zelf wordt beheerd. Bij zo'n omvangrijk bedrijf hoort ook, net als met een familie thuis, dat je voor de volgende generatie gaat zorgen. Het bedrijf wordt nog steeds van familielid op familielid voortgezet. Maar de nieuwe generatie heeft wél een andere kijk op leiderschap.'

Ambitie

Dat vraagt ook om een andere invulling van het ondernemerschap, zegt Marijnissen. 'Ons personeel verwacht meer van ons dan dat het alleen maar werken is. Zo hebben we vorig jaar ons kantoor aangepast, waar een huiselijke sfeer en ontmoeting nu voorop staan. De familie zelf is nog steeds heel erg betrokken bij de dagelijkse gang van zaken in het bedrijf. En al zijn ze niet actief bij de dagelijkse leiding betrokken, ze zijn hier wel heel regelmatig.'

De aandeelhouders hebben bovendien de directie aangepast, door de CEO die nog door hun vader was aangesteld te vervangen, en zo nieuw leiderschap naar voren te brengen. Marijnissen: 'In deze tijd heeft het coachen, begeleiden



'DE NIEUWE GENERATIE AANDEELHOUDERS HEEFT EEN ANDERE KIJK OP LEIDERSCHAP'

**‘ALS JE MET HET
BEDRIJF VERDER
WILT MOET JE
GEWOONTEPATRONEN
DOORBREKEN’**



**‘WE ZITTEN HIER OP EEN ANDERE
MANIER MET ELKAAR AAN TAFEL DAN
IN EEN BEURSGENOTEERD BEDRIJF’**

en ondersteunen van ons personeel veel meer aandacht. Als je met het bedrijf verder wilt moet je gewoontepatronen doorbreken en daarvoor soms moeilijke keuzes durven maken. Dat heeft alles te maken met de ambitie die we hebben als bedrijf en de ontwikkelingen die we zien in de markt. Onze klanten zijn enorm aan het groeien, als je dan de strategische keuze maakt om mee te groeien komt daar nieuw leiderschap bij kijken.’

Gouden greep

Wat houdt dat nieuwe leiderschap precies in? Richard Marijnissen: ‘In ieder geval betekent dat duidelijke keuzes durven maken. Ik ben nu zelf directielid, maar ik vond het vroeger ook heel belangrijk dat een directie snel keuzes kan maken, snel kan schakelen én er vooral ook voor uitkomt dat dit de manier is waarop we voortaan gaan werken. Ik vind dat een duidelijke hiërarchie best terug mag komen in een bedrijf, en daarmee bedoel ik dat het duidelijk is wie welk mandaat heeft. Sommige mensen zien hiërarchie als macht, alsof dat de tool is die je hanteert. Nee, voor mij is het: duidelijk hebben dat bepaalde keuzes in ons bedrijf mogen worden gemaakt, in de verschillende lijnen naar boven toe.’ Een van de vernieuwingen die Marijnissen in het bedrijf doorvoerde ontstond als een noodgreep, vanwege het tekort aan projectleiders bij een groeiende omzet, maar bleek gouden greep. Marijnissen: ‘We hebben een ander bedrijfsmodel ingezet om de projectleiders meer te ontlasten. We halen bij hen werkzaamheden weg die worden overgenomen door ons intern bedrijfsbureau, waarin alle specialisaties zitten: BIM, ontwerp en engineering plus de werkvoorbereiding en de inkoop. Dit bureau gaat de romps van het bedrijf vormen, die projecten tot in de puntjes voorbereidt voordat er ook maar een paal de grond in gaat. De projectleiders hebben zo ruimte om twee of drie projecten tegelijk onder zich te kunnen dragen. Het model werkt zo goed dat we dit verder willen uitbouwen. Het bedrijfsbureau vormt de rode draad door de hele lijn van het project, en zijn dus ook onze ogen en oren of het allemaal goed gaat.’

Optelsom

We hebben het geluk dat we met onze klanten mee mogen groeien, zegt Marijnissen. ‘Het is een luxe-probleem, maar de opgave is dan om ons

bedrijf zodanig uit te bouwen dat je ook mee kunt groeien. De voornaamste ‘tool’ om dat te doen is de mens, de medewerker. Wij koesteren onze mensen dan ook, onder meer door die grote familieband nog breder te maken en goed te kijken naar hoe je mensen tevreden kunt houden. We hebben hier allemaal passie voor ons werk, en zetten ons in om professionaliteit te leveren. Dan is de optelsom snel gemaakt dat je dan een goede prestatie moet kunnen neerzetten. Dat maakt iedereen tot een gelukkig mens, zeker als je in een bedrijf werkt waar je met z’n allen voor wilt gaan. Het ondernemerschap dat wij daarbij laten zien levert daar een grote bijdrage aan. Neem de mensen op een goede manier mee in wat je wilt als bedrijf, en welke kant je op wilt gaan. De open en communicatieve cultuur die we hier hebben draagt daar zeker aan bij. Mijn deur staat altijd open, als er iets is lossen we het meestal dezelfde dag nog op. Dat wordt gewaardeerd, mensen voelen zich gehoord.’

Mandaat

Het vertrouwen in de medewerkers laat zich ook zien in de strategie die het bedrijf momenteel doorvoert, waarin meer procesmatig wordt gewerkt met veel verantwoordelijkheid voor de medewerker. Marijnissen: ‘Het voornaamste punt voor het bedrijf wordt dat de medewerker zelf verantwoordelijk is voor de eigen werkzaamheden. Dat is echt een mandaat dat we aan de medewerker geven. Ik werk zelf ook het beste met bepaalde vrijheden. Mensen hoeven hier ook niet om half acht te zijn, ze kunnen komen en gaan wanneer ze willen en mogen ook thuiswerken. We faciliteren het allemaal. En natuurlijk hebben we veel overleggen met elkaar en worden projecten tot in detail met elkaar bekeken, dat spreekt vanzelf. Zeker als je ziet wat er vanuit nieuwe ontwikkelingen in de markt op ons afkomt, zoals veel intensiever en sneller bouwen met prefab, dan vind ik het heel belangrijk dat we hier als betrokken professionals met elkaar in een team samenwerken. En weet je, dat is weer het mooie van een familiebedrijf. We zitten hier toch op een heel andere manier met elkaar aan tafel dan in een beursgenoteerd bedrijf. Daar is alles veel sterker gestructureerd. Hier zit je als er iets aan de hand is even een kwartier met elkaar om tafel en probeer je met een oplossing te komen. Ook dát is een vorm van gemoedelijkheid.’