

Interview met Barend van Doorn van de Leeuwenstein Groep

Barend van Doorn behoort tot de 2^e generatie van de Leeuwenstein Groep, een familiebedrijf uit Geldermalsen. In de directiekamer hangen 4 portretten van de broers die het bedrijf samen hebben opgericht in 1963. *Zij begonnen met een groenvoorzieningsbedrijf voor de aanleg en onderhoud van grootschalige groenprojecten voor voornamelijk de overheid als opdrachtgever. Toen de 2^e generatie haar intrede deed, heeft het bedrijf de overgang gemaakt naar een cultuurtechnisch bedrijf met een focus op landschapsinrichting en verzorging van infrastructurele projecten.* Inmiddels is de oude naam van het bedrijf, de familienaam van Doorn, overgegaan naar de Leeuwenstein Groep. Dit is geen onbekende naam vanuit de familiehistorie, het is namelijk de naam van het huis waar de oprichters zijn geboren en getogen. Onder de holding Leeuwenstein Groep met 170 man personeel hangen drie zelfstandige werkmaatschappijen die diensten verlenen op het gebied van het aanleggen en onderhouden van civiele infrastructuur (Van Doorn Geldermalsen), groene buitenruimte (Signa Terra) en verkeersmaatregelen (Dover). Het idee om de holding op te richten en daarmee een groepsgedachte te ontwikkelen voor de verschillende takken van het bedrijf is afkomstig van de derde generatie van de familie van Doorn. Na een opleiding bedrijfskunde, suggereerde Robert van Doorn om een 5 jaren model te ontwikkelen en tot uitvoering te brengen om het bedrijf verder te professionaliseren en vorm te geven. *De nieuwe organisatiestructuur en de actieve communicatie daarvan richting de opdrachtgevers door middel van nieuwe bedrijfsdocumentatie, websight en eventueel toekomstige deelname aan vakbeurzen maakt onderdeel uit van deze professionaliseringslag.* De komende jaren wordt de professionalisering nog verder voortgezet, met name op het gebied van strategievorming en marktverkenningen.

Volgens de jury bij de verkiezing Familiebedrijf van het Jaar 2010 scoort Van Doorn goed op alle criteria: familiebedrijf en goed bestuur, stabiele financiële prestaties, mvo, klanttevredenheid, personeelsbeleid, innovatie, en toekomstambitie. Wat is de sleutel voor het succes van jullie bedrijf?

Zonder enige aarzeling geeft Barend van Doorn aan dat dit de familiedimensie moet zijn. “Het is cruciaal dat de zaken niet op scherp worden gezet op het moment dat er belangrijke beslissingen moeten worden genomen. De loyaliteit naar elkaar is een absolute waarborg voor de continuïteit van het bedrijf”. “Uit deze familiekracht vloeit ook een bepaalde gedegenheid voort richting onze opdrachtgevers. We hebben een platte organisatiestructuur met korte lijnen waardoor we flexibel zijn en snel kunnen reageren op vragen van opdrachtgevers. Binnen de directie en het management team is het draagvlak voor elkaars beslissingen, die soms snel moeten worden genomen, groot. Deze borging straalt af op het bedrijf en geeft vertrouwen voor een stabiele samenwerking”.

De jury noemt ook de ondernemendheid van de familie. Hoe verhoudt die ondernemendheid zich tot de groei van de onderneming? Worden de leidinggevenden niet ook steeds meer bestuurders?

“De directie van het bedrijf bestaat uit 6 neven van Doorn. Iedere Directeur Grootaandeelhouder heeft zijn eigen deel van de onderneming waarvoor hij verantwoordelijk is. Daardoor kan het ondernemerschap voortbestaan naast de bestuurstaken”. “Het ondernemerschap wordt echt door onszelf (de 6 neven) gedragen, terwijl de bestuurstaken ook deels worden gedragen door het Management Team”. Naast de 6 neven en inmiddels ook 7^e neef uit de derde generatie, maken ook niet-

familieleden deel uit van het management team. “Onder andere de accountant die de financieel directeur ondersteund en de personeelsadviseur die verantwoordelijk is voor de interne bedrijfszorg maken deel uit van het management team. Dit wordt door de directie als zeer positief ervaren, zij kunnen meer op afstand, met een objectieve kijk, invloed uitoefenen op de besluitvorming”.

Hoe bereiden jullie je voor op de overdracht van de leiding naar de volgende generatie?

“Eigenlijk willen we dat op een soortgelijke manier doen als de overdracht van de eerste naar de tweede generatie. Wij zijn als zonen in de zeventiger jaren in dienst getreden bij het bedrijf van onze vaders. Geleidelijk aan werden we steeds meer betrokken bij belangrijke beslissingen en hebben we sturing kunnen geven aan de ontwikkeling van het bedrijf. Hierbij werden onze eigen persoonlijke ontwikkelingen en affiniteit met bepaalde bedrijfstakken serieus in overweging genomen. Toen de overdracht van de leiding eenmaal plaatsvond, is ook de eigendom volledig overgedragen naar de volgende generatie. Na de overdracht hebben onze vaders zich ook nergens meer mee bemoeid, klaar was klaar”. “Maar van echt loslaten is geen sprake. De oprichters zijn als het ware vergroeid met het bedrijf en met elkaar. Ze komen ook nog tweemaal daags op het bedrijf bij elkaar om samen koffie te drinken en de dag door te nemen”!

“Voor de overdracht naar de derde generatie vinden we een goede voorbereiding uitermate belangrijk. De opvolgers worden beoordeeld op hun geschiktheid, ambitie en natuurlijk hun opleiding. Dit zijn basiselementen om het bedrijf voort te zetten. We zijn ons er tevens van bewust dat een overdracht naar de derde generatie niet de enige optie is”.

Hebben jullie als winnaar van het Familiebedrijf 2010 nog een advies dat jullie willen meegeven aan andere familiebedrijven?

“Wat ontzettend belangrijk is, is het oogpunt van duurzaamheid. Toekomstgerichte oplossingen moeten voorop staan bij alle besluitvormingen. Daarnaast, meer specifiek voor familiebedrijven, geldt dat je elkaar de gelegenheid moet geven voor individuele ontwikkeling en de vrijheid voor het ondernemerschap. Wij werken nu alweer meer dan 30 jaar met elkaar samen en zijn in staat geweest om het beste in onszelf en in het bedrijf naar boven te halen”.