

“Ik zie mezelf als
het oliekannetje
in het bedrijf”

Koninklijke Nootboom Groep

MARINKA NOOTEBOOM – CEO



Ze werkte jarenlang bij Van Lanschot maar liet zich toch verleiden om het stokje over te nemen. En met succes. Marinka Nooteboom werd onlangs uitgeroepen tot Zakenvrouw van het Jaar. Maar daarvoor voerde ze wel de nodige veranderingen door. De bedrijfsvoering was té informeel, zo meende ze.

Ze was niet de gedoodverfde opvolger. "Ik heb nooit van kinds af aan in het bedrijf willen werken", zegt Marinka Nooteboom (51). Ook haar twee zussen hadden die ambitie niet. In plaats daarvan ging ze na haar studie bedrijfskunde aan de slag bij Van Lanschot Bankiers waar ze tien jaar bleef. Private banking was haar specialisme. Maar het ondernemersbloed kroop toch waar het niet gaan kon. "Eind 2010 raakte ik betrokken bij de Koninklijke Nooteboom Groep in Wijchen als commissaris. Het waren economisch zware tijden. Ik had verstand van financiën, dus ik wilde wel helpen. Al snel besloot ik meer 'hands-on' te worden en werd ik interim-directeur. Ik was verantwoordelijk voor financiën, HR en ICT. In 2012 nam ik de algehele leiding over."

“Veel bedrijven richten zich op hogere omzetten. Wij op rendement.”

Zakenvrouw van het Jaar

En zo kwam Nooteboom als vijfde generatie dan toch terecht in het familiebedrijf dat al sinds 1881 haar naam draagt. Ze is momenteel het enige familielid in het bedrijf. Spijt van de overstap heeft ze niet. "Zeker niet. De passie die ik hier aantrof, vond ik geweldig", zo laat ze weten. "En ook de tastbaarheid van het werk is enorm aantrekkelijk. We maken trailers voor het uitzonderlijk wegvervoer zoals diepladers en aanhangwagens. Veel concreter wordt het niet." Onlangs werd ze bovendien door de jury van de Prix Veuve Clicquot Bold Woman Award uitgeroepen tot Zakenvrouw van het Jaar 2022. Onder andere vanwege de groei van de onderneming en haar succesvolle manier van leidinggeven.

Datagedreven management

Om met het leidinggeven te beginnen, sinds de komst van Nooteboom is er veel veranderd in het familiebedrijf. Je zou kunnen zeggen dat het informele heeft plaatsgemaakt voor meer stuurinformatie. Nooteboom: "Ik merkte dat er maar weinig managementinformatie aanwezig was. Ik kwam natuurlijk uit de financiële wereld waar we werkten met cijfers, analyses en prognoses. Hier werd op een A3-velletje dat aan de deur hing bijgehouden wat er was verkocht. Heel lang werkt zoiets prima, maar als een bedrijf groeit en de wereld om je heen verandert, heb je betere stuurinformatie nodig. Het bedrijf had behoefte aan meer structuur. Dat heb ik ingebracht. Voortaan zetten we afspraken op papier. Daarnaast heb ik datagedreven management ingevoerd. We meten wat we doen en op basis daarvan nemen we beslissingen. Daar moesten veel medewerkers enorm aan wennen."



over Koninklijke Nooteboom Groep

OPGERICHT

In 1881 opgericht door Willem Nooteboom in Kethel.

VESTIGINGEN

Hoofdkantoor in Wijchen. Vestigingen in Zwijndrecht, Engeland en Spanje en een productielocatie in Roemenië.

OMZET

Jaaromzet circa € 100 miljoen (2021).

PERSONEEL

450 medewerkers (fte).

AMBITIE

De omzet laten groeien naar € 150 miljoen, maar vooral het rendement moet omhoog.

WWW.NOOTEBOOM.COM

“Mijn vader had een directieve manier van leidinggeven. **Ik ben meer van het faciliteren.**”

Piketpalen

“Natuurlijk is niet alles in cijfers te vangen. Ook als je alle data hebt, weet je nog steeds niet alles. Daarom moet er ook altijd ruimte blijven voor gevoel en intuïtie. Maar feiten maken een discussie vaak makkelijker. Ze geven richting en bieden een kader. Toch geloof ik zeker ook in de kracht van informeel management. Ik bepaal als leidinggevende hooguit de piketpalen, maar verder is het aan de medewerkers om zelf te bepalen hoe ze hun werk het beste kunnen en willen doen. Een lasser weet veel beter dan ik hoe hij moet lassen. Dat ga ik niet bepalen. Ik bepaal dan ook niet de KPI's van bovenaf maar vraag aan medewerkers wat ze nodig hebben om hun werk beter te kunnen doen.”

Zelfsturende teams

Nootboom heeft ook, en dat is vrij uniek in een productie-omgeving, zelfsturende teams geïntroduceerd. “Klopt. Het bedrijf scheidt de randvoorwaarden, maar de teams bepalen zelf hoe ze hun werk het beste kunnen organiseren”, legt ze uit. Ook deze aanpak is een breuk met het verleden. Nootboom: “Mijn vader had veel meer een directieve manier van leidinggeven. Ik ben veel meer van het faciliteren.” Haar vader zag de zelfsturende teams aanvankelijk niet zitten. “Leuk hoor Marink, maar dat gaat niet werken”, zei hij tegen mij. Ik was natuurlijk ook al met dat data-gedreven management gekomen en nu dit. Maar als ik één les heb geleerd in al die jaren dan is het wel dat je je eigen pad moet bewandelen. En het mooie is dat mijn vader een halfjaar geleden naar me toe kwam en zei: ‘Ik begrijp nu wat je bedoelde. Het werkt.’ De aanpak heeft ook met een bepaalde tijdgeest te maken. Wat nu wél werkt, zou vroeger wellicht niet hebben gewerkt.”

Cyclische markt

Omgekeerd leert ze ook van haar vader. Het advies van haar vader waar ze nog vaak aan denkt, heeft te maken met de roerige tijden waar de huidige markt zich in bevindt. Nootboom: “Er gebeurt veel. Grondstoffen zijn schaars, milieuregels worden steeds strenger, de supplychain hapert, leveringstijden zijn onbetrouwbaar, noem maar op. Maar mijn vader zegt dan: ‘Wees gerust. We zitten nu eenmaal in een cyclische markt. Nadat het minder wordt, wordt het ook altijd weer beter.’ Het wordt nooit zo donker of het wordt wel weer licht. De kunst is om wendbaar te zijn en te balanceren op de uitdagingen die de omgeving biedt.”

Focus op bedrijfsresultaat

De iets formelere aanpak van Nootboom heeft het bedrijf geen windeieren gelegd. Vlak voor de financiële crisis realiseerde Nootboom een omzet van € 180 miljoen, maar daarvan verdampte veel in 2010. De Koninklijke Nootboom Groep leed in dat jaar een verlies van € 8,3 miljoen en de solvabiliteit was laag: slechts 2,5%. De omzet bedroeg toen zo'n € 70 miljoen en er werkten 250 mensen. Maar Nootboom wist het tij te keren. De organisatie is nu een van de grootste producenten in Europa voor het speciaal transport met een winst van € 3,9 miljoen op een omzet van € 100 miljoen. De solvabiliteit bedraagt inmiddels 43% en het bedrijf telt 450 medewerkers. Nootboom: “Veel bedrijven richten zich op hogere omzetten. Wij op rendement. Wij zijn veel meer geïnteresseerd in het verbeteren van het bedrijfsresultaat. We willen vooral de interne organisatie beter en efficiënter maken, daar heeft de klant uiteindelijk het meeste aan.” En laat dat nu net de kracht zijn van deze zakenvrouw van het jaar. “Ik zie mezelf als het kannetje olie in het bedrijf. Veel meer dat dan als de CEO”, zegt Nootboom. “Ik heb overigens een hekel aan die titel. Ik weet het namelijk ook niet allemaal. Ik heb anderen nodig om dingen voor elkaar te boksen. Het liefst mensen met zo veel mogelijk frisse blikken van verschillende achtergronden.”

REFLECTIE PURSEY HEUGENS

Zelfsturende teams werken

Innovatietempo

Wendbaarder worden. Dat is wat Nootboom betreft de grote uitdaging voor de toekomst. “Als ons dat lukt dan zie ik onze omzet en ons rendement de komende jaren nog wel flink stijgen. Dat betekent dat de verantwoordelijkheden in de organisatie laag moeten liggen, het innovatietempo omhoog moet en we sneller moeten inspelen op marktontwikkelingen. Wij willen voor de klant de ideale partner in speciaal transport zijn.” Over de opvolging van het bedrijf maakt ze zich voorlopig nog geen zorgen. “Ik heb een zoon van acht. Die is nog veel te jong. En hij moet vooral zijn eigen pad bewandelen. Als hij drummer wil worden, is dat ook goed. De 6^e generatie is nu nog te jong voor opvolging. Maar er zijn altijd oplossingen te bedenken voor het continueren van een familiebedrijf. En voorlopig blijf ik hier nog wel even.” ◀

“Hier zie je goed hoe een grote organisatie toch informeel kan blijven. Bijvoorbeeld door zelfsturende teams in te stellen. Daarmee leg je veel initiatieven bij de medewerkers neer en maak je ze hoofdelijk verantwoordelijk voor de doelstellingen. Dat levert een organisatie veel op. Mooi is ook hoe pragmatisch deze organisatie omgaat met diversiteit. Marinka Nootboom consulteert het liefst zo veel mogelijk frisse blikken van verschillende achtergronden. Dat typeert het familiebedrijf. Informeel en daadkrachtig.”