

INN^o Overijssel familiebedrijven



Cover door



Dutch
Digitals



Familiebedrijven bouwen aan brede welvaart

Familiebedrijven kijken traditioneel niet naar de winst van het volgende kwartaal, maar naar wat ze doorgeven aan de volgende generatie. Die langetermijnhorizon geeft familieondernemingen stabiliteit en vormt een sleutelrol in het versterken van de brede welvaart; familiebedrijven dragen bij aan een regio waarin het niet alleen economisch goed gaat, maar waar het voor iedereen prettig wonen, werken en leven is.

Om die brede welvaart toekomstbestendig te maken, is continue innovatie noodzakelijk. Maar echte vernieuwing realiseer je zelden alleen – zeker als familiebedrijf; de meesten van ons behoren tot het midden- en kleinbedrijf. Regio Zwolle heeft, mede dankzij de vele familiebedrijven, een cultuur van samenwerken. Door al in een vroeg stadium kennis en onderzoeksresultaten te delen met collega-ondernemers, versnellen we innovatie voor de h le regio.

Dat doen wij vanuit Hanzestrohm zelf met het initiatief Biltin en we zien het ook gebeuren bij bijvoorbeeld Perron038. Beide zijn plekken waar bedrijven, onderwijs en onderzoek schouder aan schouder werken aan de verduurzaming van de bouw- en installatiesector en aan technologische vernieuwing in de maakindustrie.

Dergelijke samenwerkingen vereisen een grensontkennende blik. We moeten durven kijken over de grenzen van onze eigen sector, onze eigen gemeente  n ons eigen belang. Wie over grenzen heen kijkt, ziet dat maatschappelijke en economische uitdagingen nauw met elkaar verweven zijn. De juiste impact ontstaat wanneer we besluiten nemen met het oog op het grotere geheel.

In dit magazine, INN'familiebedrijven Overijssel, lees je de verhalen van familiebedrijven uit onze regio, en leer je van elkaar en van onderwijsprofessionals die onderzoek doen naar de kracht van familiebedrijven.

We wensen je heel veel leesplezier. Laat dit magazine je inspiratie zijn om te ondernemen vanuit familiewaarden en langetermijndenken, voor een krachtige en gezonde Regio Zwolle. \

Gijs en Martin Hemmink
Hanzestrohm



Martin en Gijs Hemmink

Partners



Colofon

Uitgever

INN'familiebedrijven Overijssel is een uitgave van INN' regio Zwolle in samenwerking met INN'twente. Annet Spijkerman, Annemarie Teeken en Jan Bruins.

Informatie

Met deze speciale uitgave van INN' regio Zwolle en INN'twente (www.innregiozwolle.nl en www.inntwente.nl) willen we de waarde en belang van familiebedrijven in provincie Overijssel zichtbaar maken.

Voor de inhoud van deze special werken we samen met Centre of Expertise FAMILIE IN BEDRIJF (familie-in-bedrijf.nl). Dit is een publiek-private samenwerking vanuit hogeschool Windesheim, Zwolle met partners in onderwijs, overheid, bedrijven en netwerken. Het gezamenlijk doel is het versterken van familiebedrijven.

Neem voor meer informatie of vragen contact op met:
Annet Spijkerman 06 - 23 74 25 96
Annemarie Teeken 06 - 51 19 75 88
Jan Bruins 06 - 20 44 61 76

Uitgave

September 2026

Opplage

3.000 exemplaren

Doelgroep en verspreidingsgebied

Aan familiebedrijven gerelateerde ondernemers, organisaties, overheden en onderwijsinstellingen in de provincie Overijssel.

Losse verkoop

€ 7.95

Redactieteam

Mirjam van Huet, MCM tekst (hoofd- en eindredactie)
Jochem Vreeman
Japke Janneke Sybesma
Jorien Marcus
Veertje Heemstra
Theo Smits
Jochem Langenhuijzen

Fotografie

Peter Timmer
Lars Smook
Archief partners tenzij anders vermeld

Vormgeving

Rachèl Kok
www.reclamemakers.nl ®

Copyright

Niets uit deze uitgave mag op welke wijze dan ook worden gereproduceerd zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever en de andere auteursrechthebbenden. Het ongevraagd toesturen van materiaal geschiedt op eigen risico.

Aansprakelijkheid

Deze uitgave is met de grootst mogelijke zorg samengesteld. De uitgever is echter niet aansprakelijk voor eventuele onjuistheden of gevolgen van onvolkomenheden.

Druk

Veldhuis media, veldhuismedia.nl
Veldhuis Media is ISO- en FSC-gecertificeerd en past duurzame productiemethodes toe.



06



32

Voorwoord	03	Expovorm International	32
Rondetafelgesprek	06	Van Remmen UV Technology	34
FAMILIE IN BEDRIJF	10	Family Next	36
Groothuis Bouwgroep	14	Moore MKW	38
FBNed	17	Ondernemen als Rentmeester	40
Wadinko	18	Breman Installatiegroep	43
Wadinko participaties:		Landstede MBO	46
Vrieling, Auping, Tielbeke, Albo Deuren	20	HoSt Group	48
Hanzestrohm	22	Kienhuis Legal	51
Rabobank	24	Baker Tilly	52
De Ondernemingswaarde	27	Appeltje	54
Serku	28	Buro Kaap	57
NGFB	30	FAMILIE IN BEDRIJF	58
Lectoraat Familiebedrijven, hogeschool Windesheim	31		



34



34



40

Van klaslokaal tot familiebedrijf:

Leren, leiden en laten groeien



Claudi Schuurman-Groothuis

Claudi Schuurman-Groothuis is mede-eigenaar en algemeen directeur van Groothuis Bouwgroep, een familiebedrijf waar meerdere generaties van de familie bij betrokken zijn. Groothuis focust op continuïteit, rentmeesterschap en de ontwikkeling van mensen. Het bedrijf telt ongeveer 110 medewerkers.

Even voorstellen



INN'gesprek
Rondetafelgesprek

‘Wat Groothuis en ons lectoraat gemeen hebben, is de drive om de nieuwe generatie voor te bereiden op de toekomst’

Judith van Helvert-Beugels



Tom Valk

Tom Valk is directeur bij Landstede MBO in Zwolle. Hij gelooft in leren door doen en ziet familiebedrijven als een waardevolle omgeving waarin studenten kunnen ontdekken wat bij hen past.



Judith van Helvert-Beugels

Judith van Helvert-Beugels is lector Familiebedrijven aan hogeschool Windesheim in Zwolle. Zij zet zich in voor het versterken van de ondernemende kracht van familiebedrijven, door toepasbare kennis en kunde bij professionals en studenten te vergroten.



Eveline Maas

Eveline Maas geeft leiding aan het Centre of Expertise FAMILIE IN BEDRIJF en is manager educatie bij FBned (Familiebedrijven Nederland). Zij is het luisterend oor en verbinder van veel familiebedrijven en ontwikkelt en begeleidt educatieve programma's.

Hoe versterken onderwijs en familiebedrijven elkaar? En wat draagt samenwerking bij aan toekomstbestendigheid? Judith van Helvert-Beugels (lector Familiebedrijven hogeschool Windesheim), Tom Valk (directeur Landstede MBO in Zwolle) en Claudi Schuurman-Groothuis (directeur-eigenaar familiebedrijf Groothuis Bouwgroep) gaan onder leiding van Eveline Maas (manager Centre of Expertise FAMILIE IN BEDRIJF) met elkaar in gesprek over de waarde van het samenspel tussen onderwijs, onderzoek en praktijk.

Eveline: 'Claudi, in jullie familiebedrijf Groothuis Bouwgroep zijn onder de aandeelhouders al vier generaties van de familie actief. Hoe kwam jij in de rol van directeur terecht?'

Claudi: 'Ik werkte al binnen Groothuis Bouwgroep toen ik in 2012 de stap naar de directie maakte. In die periode kwam veel samen: verantwoordelijkheid nemen, richting geven en goed blijven luisteren naar de organisatie. In een familiebedrijf ben je je sterk bewust van wat er vóór jou is opgebouwd en van wat je wilt doorgeven aan de generaties na jou. Voor mij ligt de nadruk vooral op de ontwikkeling van mensen, het bouwen aan een sterke organisatie en het verbinden van familie, bedrijf en omgeving.'

Judith: 'Wat de familie Groothuis en ons lectoraat met elkaar gemeen hebben, is de drive om de nieuwe generatie voor te

bereiden op de toekomst. Wat betekent het om in een familiebedrijf op te groeien en daar iets in te gaan doen? Daarvoor hebben we samen een mooi programma ontwikkeld.'

Eveline: 'Welk programma is dat en wat houdt het in?'

Claudi: 'Dat is het NextGen-programma dat Groothuis samen met het lectoraat Familiebedrijven van hogeschool Windesheim en het bureau Keyminds en Kruithof & Partners heeft ontwikkeld. Het programma is bedoeld om de volgende generatie mee te nemen in de waarden van het familiebedrijf. Binnen onze familie speelt rentmeesterschap een belangrijke rol. We willen de wereld, voor zover wij daar invloed op hebben, beter doorgeven aan volgende generaties: sociaal, ecologisch en economisch. Het programma helpt om daar samen taal aan te geven en om bewust stil te staan bij eigenaarschap, verantwoordelijkheid en de

plek die je als volgende generatie wel of niet binnen het familiebedrijf inneemt.'

Tom: 'We zijn onlangs nog met een groep studenten bij Groothuis op bezoek geweest in het kader van het mbo-keuzedeel Het Familiebedrijf. Daarmee willen we jongeren bewust maken van hoe het is om te werken binnen een familiebedrijf. Ook jongeren die geen bedrijf in de familie hebben. Werken in een familiebedrijf kan anders zijn dan in een niet-familiebedrijf. Hoe zijn familiebedrijven georganiseerd en wat zijn de verschillende rollen?'

Judith: 'Naast het mbo-keuzedeel Het Familiebedrijf, hebben we afgelopen jaar ook een poster gemaakt voor het voortgezet onderwijs, zodat ook leerlingen op de middelbare school kennismaken met het thema familiebedrijven. Familiebedrijven vertegenwoordigen ten slotte de grootste groep bedrijven in het economische landschap.'

Claudi: 'Wat ik mooi vind aan jongeren, is dat ze nog volop ontdekken waar hun talenten liggen en welke werkomgeving bij hen past. Een eerste stage kan daarin veel betekenen. Soms zie je hoe trots een student is op het werk, de bedrijfskleding of het gevoel onderdeel te zijn van een team. Dat zijn vormende ervaringen. Juist daarom is de verbinding tussen onderwijs en bedrijfsleven zo waardevol.' ➤



Eveline: 'Hoe kunnen de kennis en ervaring van een familiebedrijf als Groothuis Bouwgroep het onderwijs versterken?'

Judith: 'Het lectoraat Familiebedrijven van hogeschool Windesheim heeft net een onderzoeksproject afgerond: 'Zonder wrijving geen glans!' In dat project heeft een heel aantal familiebedrijven en experts van het lectoraat samen een toolkit ontwikkeld. In elke familie zijn er uitdagingen. Hoe leg je die op tafel en hoe werk je je daar doorheen, in plaats van er ómheen gaan, met als risico dat er conflicten ontstaan? Dat zijn vaak andere uitdagingen dan binnen andere bedrijven. Je bent namelijk niet alleen collega's, maar ook familie. We hebben allerlei oefeningen ontwikkeld. Wim, de neef van Claudie, heeft ook meegeholpen. Een simpele oefening uit de toolkit is: waardering uitspreken naar elkaar. Ga er maar eens voor zitten.'

Claudi: 'Wat ik heb geleerd, is dat je binnen een familiebedrijf vanuit verschillende rollen naar dezelfde situatie kunt kijken: als familielid, aandeelhouder, directeur of medewerker. Dat maakt het extra belangrijk om dezelfde taal te ontwikkelen. Het mag wrijven, maar hoe je het samen bespreekt, maakt het verschil. Juist daarin kunnen onderwijs, onderzoek en praktijk elkaar versterken. Onderzoek helpt om ervaringen te duiden, en de praktijk maakt vraagstukken concreet voor studenten.'

Tom: 'Het is mooi als theorie en praktijk samenkomen, want dan gaat het leven voor studenten. Door het Centre of Expertise FAMILIE IN BEDRIJF komen onderzoek, onderwijs en ondernemerschap samen. Door de samenwerking tussen hogeschool Windesheim en Landstede MBO kunnen

mbo- en hbo-studenten gezamenlijk leren van vraagstukken binnen familiebedrijven. Deze uitwisseling met de praktijk, in projecten, bij stages en keuzevakken komen samen in het ondernemerslab.'

Claudi: 'Ook op het gebied van talentontwikkeling kunnen familiebedrijven veel bijdragen aan het onderwijs. Bij Groothuis vinden we het belangrijk dat mensen werk doen dat past bij hun talenten en motivatie. Soms betekent dat dat iemand zich binnen het bedrijf verder ontwikkelt, en soms ontstaat er juist een verbinding met het onderwijs. Denk bijvoorbeeld aan professionals uit het bedrijfsleven die als hybride docent hun praktijkkennis inzetten in de klas. Zo ontstaat er uitwisseling: medewerkers krijgen ruimte om zich breder te ontwikkelen, terwijl studenten leren van actuele praktijkervaring.'

'Studenten van hogeschool Windesheim en Landstede MBO leren gezamenlijk van vraagstukken binnen familiebedrijven'

Tom Valk

Eveline: 'Koning Willem-Alexander bezocht dit jaar Prince Fibre in Kampen. Wat betekent dat voor het mkb en familiebedrijven?'

Claudi: 'Prince Fibre is naast Groothuis Bouwgroep één van onze bedrijven. Dat de koning de nieuwe fabriekshal kwam openen, was bijzonder en iets om trots op te zijn.'

‘Het mag wrijven, maar hoe je het samen bespreekt, maakt het verschil’

Claudi Schuurman-Groothuis

Het bezoek gaf ook aandacht aan thema's die voor veel familiebedrijven belangrijk zijn: continuïteit, ondernemerschap, innovatie en de volgende generatie. Voor ons voelde het als erkenning voor de kracht van het mkb en familiebedrijven in Nederland.'

Judith: 'Ik was erbij en het was prachtig om te zien hoe iedereen het succes meevierde: collega-ondernemers uit de buurt hadden parkeerplekken beschikbaar

gesteld. Met golfkarretjes gingen gasten van daar naar de locatie. Alle medewerkers waren enthousiast en trots. Het was hartverwarmend om te zien.'

Tom: 'Ik heb nog een vraag voor Claudie: wat geef je ons mee om het als onderwijsinstelling beter te doen?'

Claudi: 'Blijf de verbinding tussen onderwijs en praktijk zo veel mogelijk opzoeken. Voorafgaand aan dit gesprek

was ik bij een lunch die door studenten van Landstede was georganiseerd. Als je ziet hoe professioneel zij daar al staan, dan zie je hoe waardevol praktijkgericht leren is. Studenten ontwikkelen zich niet alleen in het klaslokaal, maar ook door stages, praktijkopdrachten en ontmoetingen met bedrijven. Zo ontdekken zij waar hun talenten liggen en in welke werkomgeving zij tot hun recht komen. Daar hebben onderwijs en bedrijfsleven elkaar bij nodig.'



Lancering Centre of Expertise FAMILIE IN BEDRIJF met kernpartners en stakeholders, waar samenwerking tussen hogeschool Windesheim en Landstede Groep werd bekrachtigd.

FAMILIE IN BEDRIJF:

Het startpunt voor familiebedrijven

Bedrijfsopvolging, eigendom en imago. Het zijn thema's die binnen een familiebedrijf complexer zijn dan in een niet-familiebedrijf. Ondernemende families delen veel dezelfde vraagstukken. Daar zijn zij zich niet altijd van bewust. Het inzicht krijgen in deze onderwerpen, geeft een familiebedrijf herkenning, overzicht en rust.

Sinds het voorjaar van 2026 is FAMILIE IN BEDRIJF in de lucht: het Centre of Expertise (CoE) dat zich specifiek richt op ondersteuning bij vraagstukken in familiebedrijven. Het is één van de 45 CoE's die vanuit hogescholen in Nederland zijn opgezet, om economische en maatschappelijke ontwikkelingen te ondersteunen.



Wat betekent het om een familiebedrijf te zijn?

‘De ondernemers achter familiebedrijven voelen zich vaak alleen staan in familiebedrijfsprocessen. Ze hebben behoefte aan een klankbord, die hun situatie begrijpt. Een eigenaar is vaak opgelucht als die inziet dat er bijna 300.000 andere familiebedrijven zijn, waarvan een groot deel in eenzelfde situatie zit’, zegt Eveline Maas, manager

van FAMILIE IN BEDRIJF. Wat betekent het om een familiebedrijf te zijn en welke stappen worden door andere eigenaren in vergelijkbare situaties gezet? Daar een beeld van hebben, maakt het maken van keuzes en beslissingen een stuk makkelijker.

Voor Eveline is het werken met familiebedrijven een rode draad in haar loopbaan. Door nauwe betrokkenheid bij

veel familiebedrijven is zij vertrouwd met hun vraagstukken. ‘Door bewustwording te creëren, herkennen familiebedrijven zich in de typische uitdagingen waar zij voor staan. Zaken als de familie, het bedrijf en het eigendom lopen door elkaar, geïllustreerd door het driecirkelmodel. Vanuit FAMILIE IN BEDRIJF ondersteunen en faciliteren wij familiebedrijven en dienstverleners met kennis, inspiratie, overzichten en ontwikkelprogramma’s’, zegt Eveline.

Niet zelf het wiel uitvinden

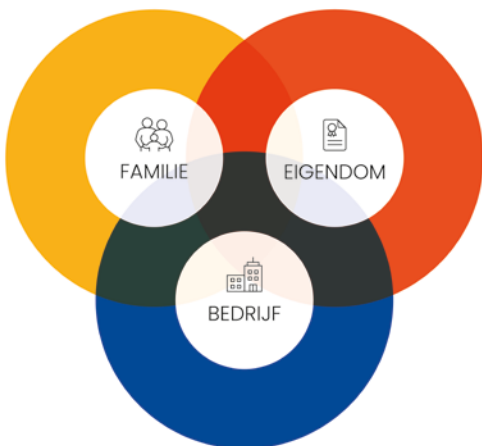
‘Wij voorkomen dat eigenaars, opvolgers en intermediairs van familiebedrijven zelf het wiel moeten uitvinden; ze kunnen zich oriënteren op verschillende familiebedrijfsthema’s op onze site’, zegt Fleur Olde Heuvelt, van FAMILIE IN BEDRIJF. ‘Kennis delen is waardevol. Voor mkb-bedrijven die in eerste instantie niet snel expertise van buitenaf inschakelen, stellen we informatie vrij beschikbaar. Hierdoor kunnen ze zich verdiepen in de onderwerpen die hen overdag en vaak zelfs ‘s nachts bezighouden.’

Waardevolle kennis breed beschikbaar

Het Lectoraat Familiebedrijven van hogeschool Windesheim in Zwolle staat bekend om de vele praktijkgerichte onderzoeken, die zij al sinds 2009 doen. Het lectoraat onderzoekt uiteenlopende vragen over familiedynamieken, opvolgingsprocessen en samenwerkingsvraagstukken om maatschappelijke impact te creëren. Het CoE FAMILIE IN BEDRIJF is ontstaan uit de behoefte om die kennis vanuit het lectoraat breed toegankelijk en toepasbaar te maken voor familiebedrijven. Het oprichten van het CoE sluit goed aan bij de missie van hogeschool Windesheim, om samen met de omgeving het leren, ontwikkelen en innoveren te stimuleren.

Actiegericht samenwerkingsverband

Binnen FAMILIE IN BEDRIJF bundelen diverse organisaties vanuit overheid en bedrijfsleven hun krachten. Naast hogeschool Windesheim is Landstede MBO kernpartner van het CoE. ➤



Karin Rozendal, Project- en teamcoördinator
FAMILIE IN BEDRIJF



Participatiemaatschappij WADINKO, Nederlandse vereniging van familiebedrijven FBNet en de beroepsvereniging van familiebedrijfsprofessionals NGFB zijn als partners bij het CoE betrokken. De provincie Overijssel richt zich actief op de toekomstbestendigheid van familiebedrijven en ondersteunt FAMILIE IN BEDRIJF. Alle partners leveren vanuit eigen expertise hun bijdrage en hebben als gezamenlijk doel het versterken van familiebedrijven.

Overijssel, de provincie van het familiebedrijf

Het is niet voor niets dat FAMILIE IN BEDRIJF werd 'geboren' in Zwolle. In Overijssel zijn er 28.470 familiebedrijven. Dat is 63 procent van alle bedrijven (met meer dan één werknemer) in de provincie (CBS, 2025). Deze familiebedrijven zorgen voor veel werkgelegenheid. Met maar liefst 223.300 banen, zijn familiebedrijven de motor die veel huishoudens draaiende houdt. Overijsselse familiebedrijven zijn koploper in Nederland als het gaat om wat er binnen het provinciale bedrijfsleven wordt verdiend. Zij zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor 47 procent, terwijl landelijk familiebedrijven 28 procent bijdragen. Uit deze cijfers blijkt dat familiebedrijven van onschatbare waarde zijn voor onze maatschappij, economie en leefklimaat.



Erwin Hoogland (gedeputeerde Economie, provincie Overijssel):

'Familiebedrijven vormen de ruggengraat van onze economie; het zijn bedrijven die verankerd zijn in onze dorpen, steden en wijken. Familiebedrijven zijn niet alleen essentieel voor de Overijsselse economie, maar dragen ook meer dan gemiddeld bij aan lokale verenigingen en burgerinitiatieven.

Ik vind het belangrijk dat familiebedrijven er niet alleen voor staan. Daarom ondersteunen we ook het Centre of Expertise 'FAMILIE IN BEDRIJF' om als leverancier van kennis familiebedrijven met raad en daad bij te staan. Verder kunnen Overijsselse familiebedrijven gebruik maken van projecten zoals Family Next waarin we hen in contact brengen met een coach, zoals iemand die bijvoorbeeld zelf al eens een bedrijfsopvolging heeft meegemaakt. En die begrijpt dat elke familie z'n eigen unieke verhaal heeft.'

In verbinding met studenten, ondernemers en samenleving

Niet alleen het bedrijfsleven heeft baat bij de inspanning van het CoE; studenten leren ook over familiebedrijven. Voor studenten is het interessant om te weten hoe familiebedrijven werken. In familiebedrijven is er vaak een andere cultuur. De sfeer is vaak familiair en minder hiërarchisch. En ze hebben een hoge mate van maatschappelijke betrokkenheid. Ze ondernemen met de volgende generaties in hun achterhoofd. Vaak met aandacht voor mens en milieu in hun omgeving. Karin Rozendal, zelf

opgegroeid in een agrarisch familiebedrijf, en al lange tijd werkzaam bij hogeschool Windesheim op het gebied van familiebedrijven: 'Het is van economisch en maatschappelijk belang voor de regio dat familiebedrijven zelfstandig blijven. Ze zijn als lijm voor de samenleving. Familiebedrijven sponsoren lokale clubs en verenigingen en zijn diepgeworteld in hun omgeving. Ze helpen bijvoorbeeld de buurjongen die ergens anders niet aan het werk komt aan een baan. Zo bieden ze extra zorgtaken en ze zien medewerkers als familie. Medewerkers hebben vaak lange dienstverbanden. En omdat er ontwikkelmogelijkheden zijn, groeien ze mee met de organisatie. Dit draagt bij aan de motivatie en het werkplezier.'

'Landstede Groep, met Landstede MBO en mbo Menso Alting, heeft veel studenten die bij een familiebedrijf stagelopen, er gaan werken of uit een ondernemend gezin komen', zegt Karin Messelink, programmamanager familiebedrijven bij Landstede. 'Er is een Ondernemerslab in ontwikkeling, waar familiebedrijven terecht kunnen met praktijkvraagstukken. Ook kunnen studenten het keuzedeel 'Het familiebedrijf' volgen.' Het CoE biedt, op zowel hbo- als mbo-niveau, samenwerking met familiebedrijven. Denk daarbij aan stages, scripties en studieprojecten. Bedrijven die met ons samenwerken, hebben hierdoor toegang tot bij elkaar opgeteld 36.000 hbo- en mbo-studenten, van uiteenlopende studies.

Fleur Olde Heuvelt,
Marketing &
Communicatiestrategie
FAMILIE IN BEDRIJF



Karin Messelink, Programmamanager
familiebedrijven Landstede MBO



Een leven lang ontwikkelen

'Voor studenten is zichzelf ontwikkelen vanzelfsprekend. Voor organisaties en als individu wordt het ook steeds belangrijker je voortdurend te ontwikkelen', geeft Eveline aan. 'Ook de vraag naar persoonlijke ontwikkeling zien we toenemen. Dit sluit aan bij de primaire taak van het CoE om toepasbare kennis beschikbaar te maken voor familiebedrijven. Dat betekent dat de kennis die is opgedaan door onder andere het lectoraat, wordt aangeboden door het CoE. We zitten op een berg van kennis en die maken we nu toegankelijk', legt Eveline uit. Een speerpunt in het onderwijs is een Leven Lang Ontwikkelen (ook wel LLO genoemd), opleidingsaanbod voor werkenden. 'We werken vraaggestuurd, dus we bieden oplossingen voor uitdagingen die familiebedrijven of intermediairs aandragen. Zo hebben we de leergang 'Opvolger in het Familiebedrijf' ontwikkeld, na vraag hiernaar uit de markt.'

Aanbod van informatie en programma's

Op www.familie-in-bedrijf.nl staat informatie voor en over familiebedrijven. Er staan artikelen over onderzoeken en ervaringsverhalen over hoe zij hun bedrijf hebben georganiseerd en waar zij aan werken. 'Er liggen nog veel meer

onderzoeken en familie verhalen op de plank, die nog een plek op de site verdienen. We werken er hard aan om deze kennis en inspiratie bereikbaar te maken', zegt Fleur.

'Het programma-aanbod is divers: van een online sessie tot een programma van een half jaar. Denk daarbij aan de nieuwe leergang 'Opvolger in het Familiebedrijf', waar opvolgers inzicht krijgen in wat er bij overname en leiderschap van het familiebedrijf komt kijken. Het wordt gegeven aan maximaal 12 potentiële opvolgers. Alle zaken die belangrijk zijn bij opvolging komen aan bod, waarbij de deelnemers ook veel van elkaar herkennen en kunnen leren. Ook bieden we activiteiten waar familiebedrijven elkaar ontmoeten, zoals inhoudelijke bijeenkomsten of bedrijfsbezoeken', zegt Eveline.

Het CoE ontwikkelt ook programma's voor bedrijfsadviseurs en intermediairs. Zo is er een programma ontwikkeld met accountants- en adviesorganisatie Moore MKW. 'We hebben een expertiseprogramma familiebedrijven samengesteld voor hun senior adviseurs, zoals fiscalisten en accountants. Het doel is om multidisciplinaire diensten voor hun klanten te bevorderen. Zodat ze op de hoogte zijn van wat er kan spelen in een familiebedrijf', vertelt Eveline. 'Dit is een samenwerking tussen het CoE, Moore MKW, het lectoraat van hogeschool Windesheim en twee adviseurs van het Nederlands Gilde van Familiebedrijfsspecialisten.'

Ook relevant aanbod van andere partijen kan een plek op de site krijgen van FAMILIE IN BEDRIJF. Om de kwaliteit te kunnen waarborgen, zijn daar eisen aan verbonden.

Toekomstvisie FAMILIE IN BEDRIJF

'Nadat we de ondersteuning van en verbinding tussen familiebedrijven in Overijssel hebben versterkt, weten over een aantal jaren mkb-familiebedrijven en adviseurs van familiebedrijven in heel Nederland ons CoE FAMILIE IN BEDRIJF te vinden met hun vragen over opvolging, leiderschap en eigendom. Hybride onderwijs wordt belangrijker, waarbij online- en fysieke programma's elkaar

aanvullen', legt Fleur uit. 'Studenten en alumni van zowel mbo als hbo maken bewust de afweging of ze willen werken of ondernemen in een familiebedrijf', zegt Karin Messelink gedreven. 'We zijn begin 2026 in Overijssel begonnen met het CoE en zijn nu al overgewaaid naar Flevoland, Drenthe en Gelderland. We werken naar een landelijke dekking, samen met een grote diversiteit aan partners. We doen graag een oproep aan familiebedrijven die willen bijdragen aan ons netwerk. Er zijn vele mogelijkheden voor samenwerking, in verbinding met andere familiebedrijven en voor projecten met studenten. Mogelijk kunnen we in de toekomst óók internationaal iets voor familiebedrijven gaan betekenen', voorspelt Eveline. \

Voor vragen en informatie ga je naar: www.familie-in-bedrijf.nl



Voor actuele berichten, volg: www.linkedin.com/company/familie-in-bedrijf

Eveline Maas, Manager
FAMILIE IN BEDRIJF



‘Onze inzet gaat verder’

Groothuis Bouwgroep uit Genemuiden is een familiebedrijf met een lange historie én een duidelijke blik op de toekomst. Sinds de oprichting in 1959 door Willem en Trijn Groothuis groeide het bedrijf uit tot een veelzijdige speler in de utiliteitsbouw, actief in zowel nieuwbouw als bestaande bouw voor onder meer onderwijs, bedrijven en woonzorgorganisaties. Inmiddels is ook de vierde generatie bij het familiebedrijf betrokken. **Claudi Schuurman-Groothuis (algemeen directeur en mede-eigenaar), Siebren Groothuis (business controller en mede-eigenaar) en Willem Jan van de Worp (directeur Klant & Markt) vertellen wat Groothuis Bouwgroep kenmerkt en hoe zij samen met zo’n 110 medewerkers werken aan toekomstbestendige oplossingen voor uiteenlopende vastgoedvraagstukken.**

Groothuis Bouwgroep wordt gekenmerkt door betrokkenheid, nieuwsgierigheid en de drive om het elke dag beter te doen. In 2022 werd het familiebedrijf door Stichting Familie Onderneming verkozen tot één van de tien beste familiebedrijven van Nederland. ‘Ondernemerschap is voor ons rentmeesterschap. Wij realiseren vastgoedoplossingen voor nu én voor later en dragen bij aan een duurzame leefomgeving. Dit betekent voor ons samen met opdrachtgevers en gebruikers verder kijken, verder denken en verder zijn. ‘Onze inzet gaat verder’ is dan ook de belofte die wij doen aan onze klanten, medewerkers, leveranciers en andere samenwerkingspartners’, zegt Claudie.

Ontzorgen

‘Ontzorgen’, noemt Siebren het, die als ‘vierde generatie’ een paar jaar geleden bij Groothuis kwam werken en mede-eigenaar werd. ‘We werken voor veel klanten vanuit een langdurige samenwerking. Duurzame relaties vinden we belangrijk: we willen onze klanten goed kennen, begrijpen wat er speelt en vanuit onze ervaring en expertise meedenken over de beste vastgoedoplossing. Dat kan gaan om verduurzaming, onderhoud, nieuwbouw of het verder uitwerken van plannen. Welke rol we ook hebben, we kijken verder dan de vraag van vandaag. We gaan voor toekomstbestendig vastgoed: gasloos, circulair, energiezuinig en met zo min mogelijk onderhoud.’





Siebren Groothuis



Claudi Schuurman-Groothuis



Willem Jan van de Worp

Menselijkheid

Het management en de directie van Groothuis kennen een mix van familieleden en niet-familieleden. Willem Jan is geen familie. Hij werkt sinds 2016 bij Groothuis en heeft nu de functie van directeur Klant & Markt. 'Ik begon hier als commercieel manager, destijds werkten we met een klein team. Nu, 10 jaar later, hebben we een team van 17 mensen. Ons hoogste doel is tevreden klanten, die ambassadeur zijn van Groothuis Bouwgroep. Ik mag dan een commerciële functie hebben, maar we stellen de relatie boven de verdienste. We gaan voor continuïteit en langetermijnrelaties, want ondernemerschap is rentmeesterschap. We gaan zorgvuldig om met aarde, milieu en mensen. Binnen onze organisatie staat diezelfde menselijkheid centraal. Ik noem het dienend leiderschap, mensen op een coachende manier verder brengen. Hen in hun kracht zetten en helpen ontwikkelen. Er is hier veel ruimte voor initiatief en zelfontplooiing, want dat helpt mensen om ondernemerschap, lef en initiatief te tonen.'

Ontwikkelen

'Ontwikkelen hoort erbij', zegt Claudi. 'Daarom zeggen wij ook altijd: onze medewerkers hebben geen dienstverband, maar een loopbaan. Juist daarom kiezen ze voor ons als werkgever.' Groothuis Bouwgroep heeft zes verschillende opleidings- en ontwikkelingsprogramma's lopen, met ieder een eigen doel. 'NextGen is voor familieleden, om kennis te maken met de waarden van het familiebedrijf, ongeacht of ze hier willen werken of niet. GrootTalent is het traject waarmee assistent-uitvoerders doorgroeien naar uitvoerder. Dan hebben we nog de projectleidersopleiding, trajecten voor teamontwikkeling en individuele kansen die we samen met de betreffende medewerker onderzoeken. Zo is er laatst iemand gestart als hybride docent: deels in ons bedrijf werken en deels in het onderwijs. Voor meerdere trajecten werken we samen met onder meer de Makersfabriek in Zwolle.'

Zingeving

Samenwerken, samen de schouders eronder zetten en verantwoordelijkheid nemen, is typisch Groothuis. Groothuis als familie en Groothuis als bedrijf. Een mooi voorbeeld daarvan is Stichting Meros. Vanuit de drijfveer van de familie Groothuis om

concreet invulling te geven aan goed rentmeesterschap, is in 2019 ter ere van het 60-jarig bestaan, Stichting Meros opgericht. Samen met Compassion realiseert Meros woningen en scholen in Tanzania. 'Zo dragen we bij aan een duurzame leefomgeving voor mensen wereldwijd', zegt Claudi. 'We kiezen bewust voor lokale, kleinschalige hulpprojecten opgezet door vrijwilligers, zodat iedere euro bij de mensen in nood terecht komt. Het effect is groter dan alleen voorzien in gebouwen. We gaan er ook naartoe en ontmoeten daar de mensen die in armoede leven, kinderen die zonder hulp niet naar school hadden gekund. Gezien worden, geeft hen hoop.'

'Dichtbij huis ondersteunen we ook projecten waar onze medewerkers actief bij betrokken zijn. Zo droegen we bij aan een invalidesteiger bij de lokale visvereniging. Het gaat niet alleen om je werk doen', verklaart Claudi de vele hulp die van het bedrijf uitgaat. 'Het gaat om zingeving. Denk maar weer aan onze slogan 'onze inzet gaat verder'.'

Horizon

Die slogan heeft een dubbele betekenis. Enerzijds: rentmeesterschap, bijdragen aan de omgeving. Anderzijds: het van generatie op generatie doorgeven van het bedrijf en de waarden van de ondernemersfamilie. 'Nu de vierde generatie haar intrede heeft gedaan binnen het familiebedrijf, heeft Groothuis Bouwgroep weer een horizon van dertig à veertig jaar. Daarmee laten we zien dat we toekomstbestendig zijn.'

Vertrouwen

De langetermijnstrategie van Groothuis Bouwgroep schept ook vertrouwen bij medewerkers, merkt Willem Jan. 'Veel bedrijven zetten in op kortetermijnwinst. Bij ons gaat het om return on investment en om maatschappelijke bijdrage. Wij investeren bewust in de dingen waar niet ieder bedrijf direct aan denkt, maar die wel belangrijk zijn. Niet alleen het vinden, maar ook het binden en boeien van medewerkers bijvoorbeeld. We zijn ook bekroond met de titel Great Place to Work en het vertrouwen van medewerkers in dit familiebedrijf scoort een 8,3.'

BOUWEN VOOR DE VOLGENDE GENERATIE

Ondernemerschap is rentmeesterschap

Als familiebedrijf weten we wat het betekent om iets door te geven. Van generatie op generatie bouwen we verder. Aan toekomstbestendige scholen, bedrijfspanden en woonzorggebouwen. Gebouwen die duurzaam zijn, prettig in gebruik en klaar voor de generaties na ons.

Daarbij kijken we verder dan alleen de bouw. Samen met onze opdrachtgevers zoeken we naar vastgoedoplossingen die vandaag én op de lange termijn waarde toevoegen. We investeren in duurzame relaties, delen onze kennis en nemen verantwoordelijkheid voor de keuzes die we maken. Want goed rentmeesterschap betekent voor ons zorgvuldig omgaan met mensen, middelen en onze leefomgeving. Zo bouwen we niet alleen voor vandaag, maar juist voor morgen.

Onze inzet gaat verder.

KLAAS KOOPMAN:

“Er was een goede klik in hoe we naar de wereld kijken, maar ook als het gaat om de kwaliteit van bouwen”

Bekijk het project en het verhaal achter project Koopmans Logistics locatie Leek via de QR-code



Het onafhankelijke netwerk van familiebedrijven: FBNet

FBNet | Familiebedrijven Nederland is dé vereniging waar familiebedrijven ervaringen delen, dilemma's bespreken en elkaar echt verder helpen. Wij versterken families en hun ondernemingen met inspirerende bijeenkomsten en educatieve programma's, vanuit openheid en vertrouwelijkheid. Daarnaast zijn wij hun stem in Den Haag en Brussel.

FBNet staat voor de kracht van het familiebedrijf. We zijn er voor alle familiebedrijven: van regionaal tot internationaal actief, van mkb tot multinational en van jonge onderneming tot eeuwenoud bedrijf. En welke rol je ook hebt: bij FBNet vind je altijd gelijkgestemden die jouw uitdagingen begrijpen.

Ontwikkelen

Het is onze overtuiging dat continue ontwikkeling fundamenteel is om de beste eigenaar van het familiebedrijf te zijn en te blijven. In al onze inspirerende bijeenkomsten en educatieve programma's staat de uitwisseling van kennis en ervaringen met gelijkgestemden centraal. Bij FBNet leer je samen: als individu, team en familie.

Public Affairs

FBNet zet het familiebedrijf stevig op de kaart bij de politiek en beleidsmakers. We maken familiebedrijven en hun economische en maatschappelijke meerwaarde zichtbaar. En we zorgen dat de belangen van familiebedrijven worden gehoord.

Wat biedt een lidmaatschap jou en je familie?

- **Inspiratie & educatie:** Bijeenkomsten en programma's in een vertrouwelijke omgeving.
- **Belangenbehartiging:** Een krachtige stem in Den Haag en Brussel.
- **Contact met gelijkgestemden:** Waardevolle uitwisseling met anderen die jouw uitdagingen begrijpen.
- **Een 0-meting:** Meteen inzicht in de belangrijkste thema's binnen jouw familie.
- **Persoonlijke ondersteuning:** Directe verbinding met de juiste mensen, kennis en activiteiten.
- **Internationaal netwerk:** Toegang tot FBNet (wereldwijd) en EFB (Europa).

Bij FBNet brengen we families samen. Sluit je ook aan bij het onafhankelijke netwerk van familiebedrijven in Nederland! Ga voor meer informatie naar onze website: www.fbnet.nl.

Ervaringen van leden uit Overijssel:

"Bij FBNet houden gelijkgestemden je een spiegel voor, daar leer je van. De contacten met ondernemers die op een eigen manier naar ondernemen met familie kijken zijn ontzettend waardevol. Het lidmaatschap maakt je besluitvaardiger en sterker."

*Luuk Olde Monnikhof,
Managing Director Koninklijke De Monnik Dranken, Oldenzaal*



"Binnen FBNet is veel informatie beschikbaar over relevante thema's voor familiebedrijven zoals governance, opvolging, innovatie en de maatschappelijke rol. Deze kennis wordt gedeeld door vakspecialisten die aan de vereniging verbonden zijn en door leden onderling. De professionaliteit en de vertrouwelijkheid waarmee onderwerpen behandeld worden vind ik heel waardevol. Elke FBNet-activiteit levert me wel iets moois op, van een fijn contact tot nieuwe inzichten."

*Mathilde Oude Velthuis,
CEO OVSoftware Groep, Enschede*



Investeren in familiebedrijven

Familiebedrijven vragen om meer dan financiering

Familiebedrijven vormen het economische hart van Overijssel. Ze investeren in de lange termijn, zijn vaak sterk verbonden met hun medewerkers en de regio en denken in generaties in plaats van kwartalen. Juist daarom verdienen ze volgens René Wolfkamp, directeur van Wadinko, extra aandacht. 'De kracht van een familiebedrijf zit niet alleen in de cijfers, maar vooral in het DNA.'



'Familiebedrijven
denken in generaties'

René Wolfkamp

Als participatiemaatschappij investeert Wadinko in ondernemingen in Overijssel, Flevoland en de kop van Drenthe. Daarbij ligt de focus steeds vaker op familiebedrijven. Niet zonder reden, vertelt René.

‘Familiebedrijven zijn ontzettend belangrijk voor onze regionale economie. Ze zorgen voor werkgelegenheid, investeren in hun omgeving en denken veel verder vooruit dan alleen de resultaten van volgend kwartaal.’

Volgens René sluit die manier van ondernemen naadloos aan bij de visie van Wadinko. De organisatie investeert zelf ook voor de lange termijn en ondersteunt ondernemers niet alleen financieel, maar ook met kennis en begeleiding.

‘Wij zitten niet op de stoel van de ondernemer. We zijn vooral een sparringpartner. Mijn collega zegt altijd: wij zijn geen Gordon Ramsay die de keuken overneemt, maar we reiken wel een kruidenrekje aan.’

‘De kracht zit in het DNA’

René Wolfkamp

Meer dan een financiële investering

De begeleiding van familiebedrijven gaat volgens René veel verder dan financiering alleen. Een belangrijk thema is bedrijfsopvolging. Juist daar komen zakelijke en persoonlijke belangen vaak samen. ‘Soms zit je letterlijk aan de keukentafel. Dan praat je niet alleen over cijfers, maar ook over familieverhoudingen. Wie neemt straks het bedrijf over? Is diegene daar al klaar voor? Dat zijn gesprekken waarbij je soms bijna meer familietherapeut bent dan investeerder.’

Daarbij helpt Wadinko ondernemers om goed na te denken over de toekomst van hun bedrijf. Niet alleen over de opvolging, maar ook over eigenaarschap, governance en de rol van verschillende familieleden binnen de onderneming.

‘Je wilt voorkomen dat familiebanden automatisch bepalen wie welke functie krijgt. Tegelijkertijd wil je het karakter van het familiebedrijf behouden. Daar de balans in vinden, is misschien wel de grootste uitdaging.’

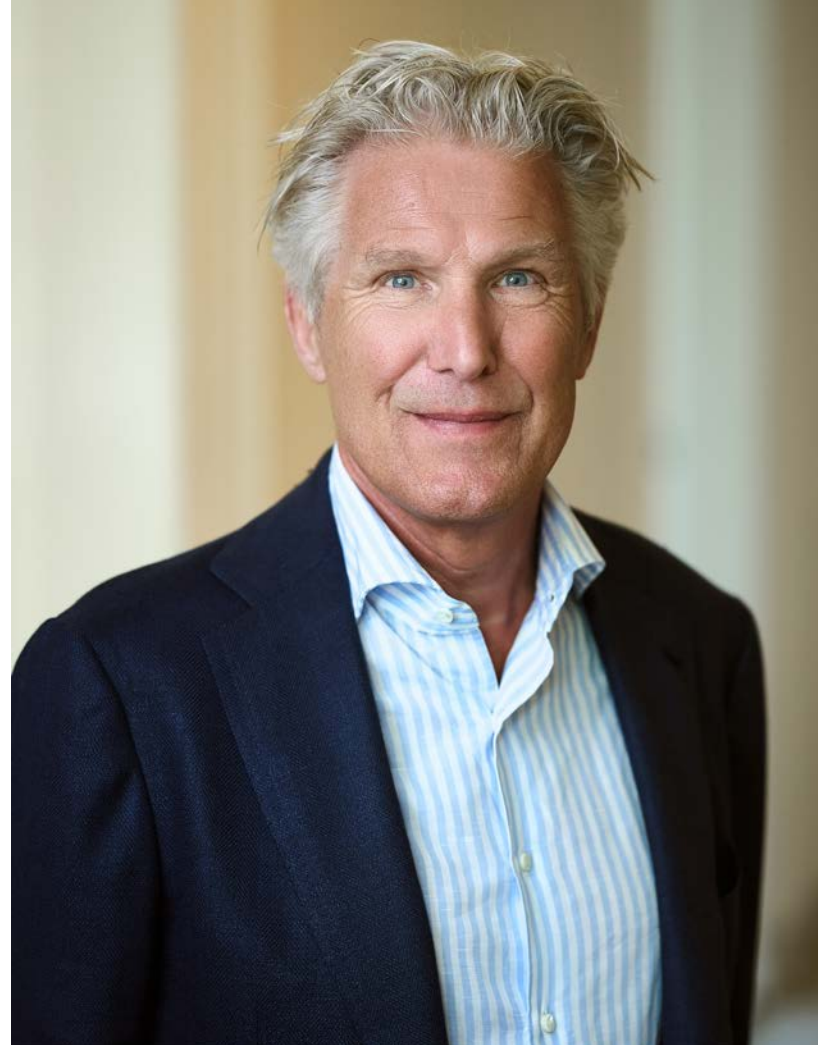
Lange termijn boven snelle winst

Waar veel investeerders werken met een relatief korte investeringshorizon, kiest Wadinko bewust voor een langetermijnrelatie. Dat biedt ruimte om te investeren in innovatie en duurzaamheid.

‘Bij innovatieve ontwikkelingen accepteer je soms dat de opbrengsten op korte termijn lager zijn. Omdat je samen gelooft dat het bedrijf daar over tien of twintig jaar sterker van wordt. Dat past heel goed bij de manier waarop familiebedrijven denken.’

Juist die langetermijnvisie maakt familiebedrijven volgens hem vaak weerbaarder. ‘Ze nemen beslissingen niet alleen voor zichzelf, maar ook voor de volgende generatie.’

René Wolfkamp



Warmte en verbondenheid

Naast het zakelijke aspect ziet René nog een belangrijk verschil met veel andere ondernemingen. ‘Er is vaak een sterke betrokkenheid bij medewerkers en de lokale gemeenschap. Natuurlijk geldt dat niet voor ieder bedrijf, maar je ziet het bij familiebedrijven opvallend vaak terug.’

Die verbondenheid draagt volgens hem ook bij aan de kracht van de regio. Daarom vindt Wadinko het belangrijk dat familiebedrijven zelfstandig kunnen blijven groeien. ‘Wij willen graag helpen om die bedrijven toekomstbestendig te houden, met behoud van hun identiteit.’

Samen vooruitkijken

Volgens René verandert ondernemen voortdurend. Digitalisering, kunstmatige intelligentie en internationale concurrentie vragen steeds meer van ondernemers. Juist daarom is een onafhankelijke sparringpartner waardevol.

‘Heb je vragen over bedrijfsopvolging, groei of de toekomst van je onderneming? Dan hoeft dat niet meteen over investeren te gaan. Soms begint het gewoon met een kop koffie en een goed gesprek.’

Wadinko participeert en onderneemt

Wadinko participeert in bedrijven in de maakindustrie, zakelijke dienstverlening, logistiek en ICT. Dit resulteert in een veelzijdig netwerk van ondernemingen, die elkaar versterken en waardevolle kennis en ervaring met elkaar uitwisselen. Wat deze bedrijven met elkaar gemeen hebben? De ambitie om de volgende stap te blijven zetten, elke keer weer. Dit zijn vier van Wadinko's huidige participaties.



Jasper Vrieling

Bedrijfsopvolging & Groei | Vrieling Adviesgroep

Groot worden zonder je roots te verliezen. Dat is het verhaal van Vrieling Adviesgroep. Al meer dan 70 jaar een familiebedrijf in hart en nieren, actief in verzekeringen, hypotheek en pensioenen, met ruim 240 medewerkers en vestigingen in Hardenberg, Dedemsvaart en Zwolle. Vrieling staat in de Top 10 van zelfstandige intermediairs in Nederland.

Toen de oudere generatie, Gerrit Jan en Wim Vrieling, een stap terug wilde doen, stond de overdracht naar de volgende generatie centraal. Jasper Vrieling trad aan als commercieel directeur. Wadinko nam in 2021 een minderheidsbelang en faciliteerde niet alleen de aandelenoverdracht, maar hielp ook bij het zoeken naar een externe algemeen directeur. Zo werd de continuïteit geborgd én de groeiambitie versterkt met gerichte investeringen in digitalisering en risicospreiding van producten en diensten. Een partner die meedenkt, maar niet overneemt.

'Wadinko is heel toegankelijk en een fijne sparringpartner. Ze denken écht met je mee'

vrieling.nl



Jan-Joost Bosman

Groefinanciering | Auping

Nederlands meest aanbevolen slaapmerk, met meer dan 300 medewerkers en een missie om de wereld uit te rusten, denkt al sinds 1888 in generaties, niet in kortetermijnwinst. Auping zet vol in op duurzaamheid: als eerste Nederlandse beddenfabrikant behaalde het bedrijf een Cradle to Cradle-certificering en bracht het in 2020 het eerste volledig circulaire matras op de markt.

In 2017 zocht de familie Auping een strategische partner, geen gewone investeerder, maar iemand die meedenkt voor de lange termijn. Wadinko verwierf een minderheidsbelang met risicodragend kapitaal én echte betrokkenheid. Een paar maanden later, trad Jan-Joost Bosman aan als CEO. Hij ervaart de samenwerking als zeer waardevol: Wadinko denkt kritisch mee, brengt zakelijkheid en objectiviteit, en respecteert de unieke dynamiek van het familiebedrijf. Geen snelle exit, maar een gedeelde ambitie.

'Je merkt aan alles dat Wadinko er niet voor de korte termijn in zit'

auping.com/nl

Adwin Verhoeks



Bedrijfsopvolging | Tielbeke

In ruim 60 jaar groeide Tielbeke uit Lemelerveld uit tot een grote logistieke speler in Noordoost-Nederland. Als full service logistiek dienstverlener verzorgt het bedrijf stukgoedistributie door heel de Benelux, met een warehouse in Zwolle en contractlogistiek voor klanten als Abbott en Scania.

Toen Robert Tielbeke de toekomst van zijn bedrijf veilig wilde stellen en zelf een stapje terug wilde doen, zocht hij een partner voor de lange termijn. Geen partij gericht op snelle winst, maar op duurzame groei. Die partner werd Wadinko. Samen werd de juiste opvolger gevonden: Adwin Verhoeks, die in 2021 aantrad als algemeen directeur. Wadinko begeleidde het volledige traject en waakte over de familiecultuur die Tielbeke groot maakte. Samen werken ze nu aan een heldere koers richting 2030.

‘Wadinko is een fijne aandeelhouder en brengt veel professionaliteit’

tielbeke.nl



Ralf Lesscher

Bedrijfsopvolging | Albo Deuren

Albo Deuren is een Twents familiebedrijf dat al meer dan 40 jaar hoogwaardige binnen- en buitendeuren ontwerpt, produceert en levert, van eerste schets tot laatste afwerking. Naast de vestiging in Albergen, heeft het bedrijf vestigingen in Duitsland en Roemenië. Met 160 medewerkers heeft Albo een unieke positie in de markt voor maatwerkdeuroplossingen.

Ralf Lesscher, zoon van één van de oprichters, trad in 2021 aan als algemeen directeur en medeaandeelhouder. Ralf zet nadrukkelijk in op professionalisering, procesoptimalisatie en groei. In 2023 namen zij, in samenwerking met Wadinko, de aandelen van zijn oom over, waarmee Wadinko een minderheidsbelang verwierf. De ambitie: uitgroeien tot toonaangevende speler in de sector, met innovatie, duurzaamheid en een sterke organisatiecultuur als pijlers.

‘Wadinko versterkt ons, zonder het ondernemerschap over te nemen’

albodeuren.nl

‘Een onderneming staat niet los van de maatschappij’

Hanzestrohm vierde in 2026 zijn 75-jarig jubileum. ‘Derde generatie’ Gijs Hemmink en ‘tweede generatie’ vader Martin Hemmink bespreken de ontwikkeling die het Zwolse familiebedrijf door de decennia heen doormaakt. En die ontwikkeling richt zich niet uitsluitend op het bedrijf zelf. Van het helpen studeren van de kinderen van medewerkers tot en met het ondersteunen van startende bedrijven.

‘De Griekse filosoof Heraclitus stelde ruim 2.500 jaar geleden dat je nooit twee keer in dezelfde rivier kunt stappen. Het water stroomt voortdurend verder, terwijl de rivier toch dezelfde naam houdt. Een familiebedrijf lijkt op zo’n rivier. Soms stroomt het water snel, soms langzaam. Het water kan hoog of laag staan, er ontstaan nieuwe aftakkingen en zelfs de bedding kan zich in de loop der tijd verplaatsen’, zegt Gijs. ‘Toch blijft de rivier herkenbaar, omdat haar bron dezelfde blijft. Zo veranderen ook generaties, markten, producten en mensen binnen een onderneming. Ook binnen die van ons. Wat blijft zijn de oorsprong, de waarden en het verhaal die van generatie op generatie worden doorgegeven. Juist die combinatie van verandering enerzijds en continuïteit anderzijds maakt een familiebedrijf sterk: meebewegen met de tijd, zonder de bron uit het oog te verliezen.’

‘Opa’ Gerrit Jan – de eerste generatie en stelselmatig ‘G.J.’ genoemd – richtte het bedrijf op in 1951. Hij begon op zijn zolderkamer met kleinschalige handel. Inmiddels zit Gijs als algemeen directeur en mede-eigenaar op het kantoor in hun moderne pand aan de Popovstraat in Zwolle. In 75 jaar groeide het bedrijf van 1 naar 150 medewerkers.

‘Als ondernemende familie zijn wij altijd in beweging en zo ook ons bedrijf Hanzestrohm’, zegt Gijs. ‘Markten, klanten, partners – het is een dynamisch geheel dat ook iets van de bestuurlijke kant van je onderneming vraagt. ‘Wij hebben vier aandachtsgebieden: goed bestuur, innovatie en groei, maatschappelijk ondernemen en sociale innovatie, oftewel een leven lang leren.’

Goed bestuur

‘Die vier aandachtsgebieden zijn voortdurend in ontwikkeling’, zegt Gijs. ‘Goed bestuur is daar een heel duidelijk voorbeeld van. Bij de oprichting van het bedrijf was er alleen mijn opa. Alle ballen op hem, wat er ook geregeld moest worden. Toen mijn vader in 1990 startte, ontstond een tweehoofdige directie: mijn vader en een adjunct-directeur.’



‘Een familiebedrijf is als een rivier: generaties en markten veranderen, de bron blijft dezelfde’

Gijs Hemmink

Martin: ‘In mijn fase zijn we gaan bouwen aan afdelingen en teams, kwam er een hr-huis en begonnen we strategische, tactische en operationele functies te onderscheiden. In 2013 kwam er een raad van advies en momenteel zet Hanzestrohm een raad van commissarissen op.’

Al pratend stipt Martin aan: ‘In ‘mijn tijd’ was ik als enige directeur-eigenaar. Ik stuurde het bedrijf aan zonder dat familie daarin een rol speelde. Sterker nog, lange tijd was er geen sprake van opvolging binnen de familie.’

Nadat Gijs besloot zijn rol in het familiebedrijf te verkennen, volgden ook zijn beide zussen. ‘Ik ben sinds juni 2026 algemeen directeur van het bedrijf. Mijn zussen en ik zijn alle drie certificaathouders. Zij werken niet in het bedrijf, maar zijn wel een klankbord voor mij.’ Het STAK-bestuur, familiestatuuut en op korte termijn een raad van commissarissen maken de governance compleet.

Sociale innovatie

G.J., Martin en Gijs – alle drie de generaties – houden van leren. Studies volgen, taallessen nemen, boeken lezen, ga zo maar door. Die wil om nieuwe dingen te ontdekken, voeden ze ook bij hun medewerkers. ‘Medewerkers krijgen jaarlijks voldoende budget om een studie of cursus te volgen’, zegt Martin. ‘Daar wordt veel gebruik van gemaakt’, vult Gijs aan. ‘De één start met de opleiding Bedrijfskunde om beter te snappen hoe het bedrijf in elkaar steekt en de ander stroomt door van mbo naar hbo.’

Bijzonder is dat Hanzestrohm niet alleen investeert in de ontwikkeling van medewerkers, maar sinds september 2026 ook in die van diens kinderen. ‘We dragen bij aan hun studies, door tot 75 procent van de studiekosten te vergoeden’, zegt Gijs. ‘Meer dan 20 jongeren hebben zich al aangemeld.’

Martin: ‘De samenleving is erbij gebaat dat het kennisniveau hoog blijft. En mensen helpen te studeren, draagt bij aan gelijke kansen voor iedereen. Dat zit in het DNA van onze familie.’

Gijs vult aan: ‘De gedachte is dat je als onderneming niet losstaat van de maatschappij. Het is een wisselwerking, net als in de natuur. Een boom kan niet op zichzelf bestaan; die heeft een bloeiende omgeving nodig. En andersom heeft de omgeving de boom nodig. Het is een ecosysteem. Geven en nemen moeten in balans zijn.’

Innovatie en groei

Tot dat ecosysteem rekent Hanzestrohm ook bedrijven die zich in dezelfde en aanpalende sectoren begeven en daarom investeert Hanzestrohm via Kairos in opkomende bedrijven. ‘Ondernemen doe je voor generaties, is onze overtuiging’, zegt Gijs.



‘Daarom ontwikkelen we continu nieuwe producten en diensten, voor nieuwe marktsegmenten of met vernieuwende technologie. Dat kunnen we niet alleen. Vandaar dat we investeren met kennis, netwerk en geld in andere innovatieve bedrijven. Met hen wisselen we kennis en ervaringen uit. We kijken dus naar een combinatie van financieel en strategisch rendement.’

Ook binnen de muren van Hanzestrohm is innovatie een belangrijke pijler. ‘We bieden medewerkers tijd, geld en vrijheid om nieuwe dingen te bedenken. Om innovaties concreet te onderzoeken, hebben we een innovatieteam. Dat team werkt samen met productmanagers momenteel aan prefab-installaties. Denk bijvoorbeeld aan een stopcontact dat aan de achterkant een plug and play-kabel heeft. Dat is uitermate handig voor bouwplaatsen waar mensen werken die niet de nodige kwalificaties hebben; het technische deel waarvoor de juiste papieren nodig zijn, is al in de fabriek gedaan. Zo draagt prefab-installatie bij aan het oplossen van de bouwopgave, in een tijd dat het moeilijk is gekwalificeerd personeel te vinden.’

Maatschappelijk ondernemen

Maatschappelijke betrokkenheid zit al generaties lang in het DNA van Hanzestrohm. Wat ooit begon met het ondersteunen van lokale initiatieven en sportverenigingen, is inmiddels verankerd in drie pijlers: sponsoring, maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo) en de Hanzestrohm Foundation. ‘Via sponsoring dragen we bij aan verenigingen en activiteiten die mensen verbinden. Vanuit onze mvo-aanpak zetten we ons actief in voor de samenleving, onder meer als samenwerkingspartner van Stichting Present. Zo gaan collega’s wandelen met ouderen en helpen ze bij het onderhoud van de tuin van revalidatiecentrum De Vogellanden’, zegt Gijs. ‘Daarnaast krijgen medewerkers de mogelijkheid om jaarlijks een dag in te zetten voor vrijwilligerswerk naar eigen keuze. En via de Hanzestrohm Foundation ondersteunen we initiatieven op het gebied van talentontwikkeling, kunst en cultuur, kansengelijkheid en natuur en biodiversiteit. Zo geven we op verschillende manieren invulling aan onze ambitie om niet alleen economisch, maar ook maatschappelijk waarde toe te voegen.’

Innovatie zit in de familie:

Waarom juist familie-bedrijven vooroplopen in de transitie van morgen



Familiebedrijven hebben het imago voorzichtig en behoudend te zijn. In de praktijk zien Gert de Leeuw en Duran Vonck, relatiemanagers bij Rabobank, iets anders. Juist omdat familiebedrijven verder kijken dan de korte termijn, zijn ze voortdurend bezig met de toekomst. Wie een onderneming wil doorgeven aan de volgende generatie, moet zorgen dat die over twintig jaar nog relevant is. Dat vraagt om innovatie, verduurzaming en soms de moed om afscheid te nemen van hoe het altijd ging.

'Familiebedrijven zijn wel degelijk wendbaar'

Duran Vonck

'Familiebedrijven zijn wel op de lange termijn gericht. Dat is misschien waarom het beeld ontstaat dat ze niet heel snel of opportunistisch zijn. Ze zijn wel degelijk wendbaar.' Duran en Gert werken beiden al bijna dertig jaar bij Rabobank en spreken dagelijks ondernemers in de regio. Van kleinere familiebedrijven tot grotere ondernemingen in onder meer handel, industrie en dienstverlening.

Juist bij familiebedrijven zien ze een sterke focus op continuïteit. Het doel is niet alleen om vandaag of volgend jaar een goed resultaat te behalen. Het bedrijf moet klaar zijn voor de generatie die daarna komt. Dat maakt dat familiebedrijven vaak anders naar investeringen kijken.

'Ze gaan er over het algemeen vanuit dat ze er over twintig jaar nog moeten zijn. Dan is het bedrijf voor de volgende generatie. Dus investeren ze in de lange termijn en niet alleen in rendement op de korte termijn.' Geld dat wordt verdiend, blijft daardoor vaak in de onderneming. Het wordt gebruikt om te groeien, machines te vervangen of het bedrijf op een andere manier toekomstbestendig te maken. Gezonde groei, werkgelegenheid en continuïteit wegen daarbij zwaar.

Klein én wendbaar

Niet ieder familiebedrijf heeft dezelfde mogelijkheden om met innovatie bezig te zijn. Vooral bij kleinere ondernemingen zien de relatiemanagers dat de waan van de dag veel aandacht opeist. Met vijftien of twintig medewerkers is het lastiger om iemand vrij te maken om zich uitgebreid over de strategie voor de komende jaren te buigen. Grotere ondernemingen hebben vaker mensen, tijd en financiële middelen beschikbaar om structureel met innovatie en verduurzaming bezig te zijn. Toch hebben kleinere familiebedrijven een ander voordeel: ze kunnen snel schakelen. Er zijn minder managementlagen en wanneer de eigenaar eenmaal overtuigd is van een investering of nieuwe koers, kan het snel gaan. 'De eigenaar besluit en morgen kan het geregeld zijn.'

Nieuwe generatie

Een belangrijk moment voor vernieuwing ontstaat wanneer de volgende generatie zich aandient. Zonen of dochters kijken soms anders naar technologie, duurzaamheid en het verdienmodel dan hun ouders. Dat kan nieuwe energie opleveren en tegelijkertijd voor spanning zorgen. Duran en Gert zien van dichtbij hoe ouders een onderneming na tientallen jaren overdragen. De generatie die het bedrijf heeft opgebouwd, moet vervolgens leren loslaten.

Duran Vonck



De nieuwe generatie heeft op haar beurt ruimte nodig om daadwerkelijk eigen beslissingen te kunnen nemen.

Bij een familiebedrijf in de maakindustrie zagen ze hoe twee zoons na de overname een andere koers kozen dan hun ouders. Aanvankelijk zorgde dat voor de nodige strijd. Uiteindelijk kregen de zoons de ruimte om hun eigen weg in te slaan en bleek de nieuwe koers de continuïteit richting de toekomst juist te versterken. 'Pa en ma hebben het 35 jaar of langer op hun manier gedaan. En dan komen de zoons binnen die vertellen hoe het anders moet.'

Zo'n overdracht gaat over meer dan cijfers, aandelen en financiering. Zakelijke en persoonlijke verhoudingen lopen door elkaar. 'Je bent familie en er kan veel meer stuk dan alleen een zakelijke band.' Een advies dat daarbij aan ondernemers wordt meegegeven vat die dubbele verhouding treffend samen: zorg dat je met kerst nog samen aan tafel kunt zitten.

Meer doen

Ook ontwikkelingen buiten het familiebedrijf dwingen tot innovatie. Een van de belangrijkste is de krapte op de arbeidsmarkt. Vooral technisch personeel is schaars. Bedrijven die willen groeien of hun productie op peil willen houden, moeten daardoor meer zien te doen met de mensen die er wél zijn. In de industrie leidt dat tot investeringen in automatisering, robots, cobots en nieuwe machines. ➤

'We denken graag in een vroeg stadium mee'

Gert de Leeuw

Niet noodzakelijk om medewerkers te vervangen. Technologie kan juist zwaar of repeterend werk overnemen, zodat medewerkers zich kunnen richten op complexere werkzaamheden. 'Je ziet dat bedrijven investeren in het verhogen van de arbeidsproductiviteit. Dat maakt het werk voor de mensen die er nog wel zijn vaak ook leuker.'

Ook kunstmatige intelligentie staat steeds vaker op de agenda. Ondernemers zijn volgens de relatiemanagers nog zoekende naar toepassingen die daadwerkelijk iets opleveren. De verwachtingen zijn groot, terwijl het niet voor ieder bedrijf duidelijk is waar kunstmatige intelligentie nu al van toegevoegde waarde kan zijn. Vooral de jongere generatie binnen bedrijven experimenteert ermee en komt met nieuwe ideeën.

Verduurzamen

Ook verduurzaming past bij de lange termijnblik van familiebedrijven. Waar het onderwerp tien jaar geleden nog niet vanzelfsprekend ter sprake kwam, beginnen ondernemers er tegenwoordig regelmatig zelf over. Duran en Gert zien investeringen in bijvoorbeeld energiezuinigere machines, zonnepanelen, afvalreductie en het hergebruik van grondstoffen. Daar speelt meer dan regelgeving alleen. 'We merken in deze regio dat veel bedrijven gemotiveerd zijn om een beter milieu achter te laten, ook voor hun eigen kinderen en kleinkinderen.'

Tegelijkertijd blijft verduurzaming een kwestie van tijd en geld. Vooral voor kleinere bedrijven kan een grote investering zwaar wegen. Een duurzame grondstof die meer kost of een elektrische bedrijfswagen die aanzienlijk duurder is, moet uiteindelijk wel betaald worden.

Ook opdrachtgevers en andere bedrijven in de keten zijn daarom belangrijk. Wanneer duurzaamheid wordt meegenomen in aanbestedingen en bedrijven eisen stellen aan leveranciers, ontstaat er meer ruimte om duurzame keuzes ook financieel haalbaar te maken.

Meer dan financiering

Bij investeringen in groei, innovatie, verduurzaming of een bedrijfsoverdracht komt Rabobank vaak in beeld voor financiering. Duran en Gert zien hun rol tegelijkertijd breder. Ze willen meedenken over de strategie, ondernemers aan elkaar verbinden en waar nodig kritische vragen stellen.

'We zijn niet alleen de mensen die het geld geven. We willen ook strategisch meedenken en ondernemers met elkaar verbinden.' Juist bij een bedrijfsoverdracht zouden zij daarom graag eerder aan tafel zitten. Zo'n proces duurt vaak jaren. Wie de bank pas inschakelt wanneer de overdracht bijna rond is en de financiering geregeld moet worden, laat volgens hen kansen liggen om eerder samen naar mogelijkheden en knelpunten te kijken.

Gert de Leeuw



Daar hoort ook bij dat een adviseur niet met ieder plan instemt. 'Ik mag ook wel eens kritisch zijn. Het mag schuren. Misschien is dat zelfs goed voor de relatie.' Die vertrouwensrol is binnen familiebedrijven extra relevant. Ondernemers staan er soms alleen voor en zakelijke keuzes kunnen tegelijkertijd gevolgen hebben voor familieverhoudingen.

Blijven bewegen

Wat familiebedrijven volgens Duran en Gert ten slotte kenmerkt, is hun verbondenheid met de regio. Ze zorgen voor werkgelegenheid, werken samen met andere ondernemers en zijn soms al generaties op dezelfde plek gevestigd. 'Familiebedrijven blijven vaak lokaal geworteld. Ze hebben een grote betrokkenheid bij de omgeving waarin ze ondernemen.' Precies daarin komen traditie en innovatie samen. De wortels mogen stevig zijn, terwijl het bedrijf moet blijven bewegen. Wie wil dat een volgende generatie straks iets heeft om over te nemen, kan niet alleen bewaren wat eerdere generaties hebben opgebouwd. Die moet het ook blijven vernieuwen. \

Heb je vragen of wil je sparren m.b.t. bedrijfsoverdracht?
Neem dan contact op met Gert de Leeuw +316 12 86 85 70
of Duran Vonck +316 20 39 41 35.

De Ondernemingswaarde:

Dé partner voor DGA en familiebedrijven

Als ondernemer in een familiebedrijf ben je iedere dag bezig met de toekomst. Met groei, je mensen, rendement en continuïteit. Wij zijn De Ondernemingswaarde: dé partner voor DGA en familiebedrijven. We helpen je om grip te houden op vandaag én gericht te bouwen aan morgen en de toekomst. Met heldere inzichten, persoonlijke betrokkenheid en vooral door samen aan de slag te gaan.

Of het nu gaat om bedrijfsoptimalisatie, finance, hrm, recruitment of een bedrijfsoverdracht: we kijken altijd naar het geheel. Naar waar jouw onderneming nu staat, waar je naartoe wilt en wat daarvoor nodig is. Wij ondernemen niet met je, maar staan naast jou en jouw team.

Persoonlijk betrokken

Geen familiebedrijf is hetzelfde. Achter iedere onderneming staan mensen, een historie en ambities voor de toekomst. Daarom willen we jouw bedrijf écht kennen. We luisteren, stellen scherpe vragen en zijn dichtbij wanneer het nodig is. Persoonlijk betrokken betekent voor ons samen optrekken, verantwoordelijkheid nemen en oog houden voor zowel de zakelijke als de menselijke kant van het familiebedrijf.

Ondernemend en gepassioneerd

We zien kansen, brengen vraagstukken terug tot de kern en zetten ideeën om in concrete stappen. Daarbij wachten we niet af, maar pakken we door. Vanuit onze passie voor ondernemerschap combineren we strategische, financiële en organisatorische expertise met een praktische aanpak. Zo brengen we focus en zorgen we dat jouw organisatie blijft bewegen, terwijl continuïteit, rendement en de waarden van het familiebedrijf voorop blijven staan. \



Plan een kennismakingsgesprek en ontdek hoe wij jouw familiebedrijf helpen groeien, versterken of toekomstbestendig overdragen. Neem contact op met Katja Vincken via: katja@ondernemingswaarde.com, of bel naar: 085 90 22 109.



Dertig jaar Serku:

Gegroeid tot kozijnspecialist, gebleven wie het was

Serku uit Haaksbergen bestaat in 2026 dertig jaar. Wat in 1996 begon als een klein familiebedrijf, groeide uit tot een specialist in kunststof kozijnen met een eigen fabriek en ruim tachtig medewerkers. De schaal veranderde, de manier van werken niet – en juist daar zit voor zakelijke opdrachtgevers het verschil.

Het begon dertig jaar geleden met een paar mensen die een gat in de markt zagen. De naam verradt nog altijd waar het mee startte: Ser van serres, Ku van kunststof kozijnen. In de beginjaren was de aandacht nog verdeeld tussen erkers, aanbouwen en dakkapellen én het kunststof kozijn. Al snel ontstond de specialisatie die het bedrijf vandaag kenmerkt, voor de particuliere markt woningcorporaties, VvE's, bouwbedrijven en instellingen.

Alles in eigen hand

De grote stap volgde in 2006, met de opening van een eigen fabriek. Sindsdien produceert Serku in eigen beheer kunststof kozijnen op VEKA-profiel. Een jaar later werd ook de service- en onderhoudsdienst zelfstandig, waarmee klanten een totaalconcept kregen: het hele traject van advies en engineering tot productie,

montage en onderhoud onder één dak. Dankzij die eigen productielijn kan het bedrijf maatwerk leveren en de kwaliteit bewaken van fabriek tot oplevering.

Voor zakelijke opdrachtgevers is dat geen detail. Gaat er iets mis in de keten, dan ben je afhankelijk van een ander. Serku plant de eigen productie, en levert op het moment dat het op de bouwplaats uitkomt. Bij renovatieprojecten waarbij bewoners gewoon thuis blijven wonen, is die zekerheid het halve werk. Toen VEKA in 2019 met een nieuw profiel kwam, koos het bedrijf dan ook niet voor half werk, maar voor een compleet nieuwe productielijn in een nieuwe fabriek aan de Textielstraat. Daar rollen inmiddels tot wel tweehonderdvijftig kozijnen per week van de band.

Korte lijnen, ook bij grote series

Groter worden en klein blijven in de omgang: daar maakt een familiebedrijf het verschil. Een corporatie of aannemer krijgt geen callcenter aan de lijn, maar iemand die het project kent. In de voorbereiding wordt meegedacht over inmeten, fasering en planning, wat later op de bouwplaats gedoe scheelt. En de monteur bij de bewoner is hetzelfde gezicht van begin tot eind. Het klinkt eenvoudig, maar het is precies de reden dat relaties bij Serku zelden één project duren. Veel opdrachtgevers komen al jaren terug, sommige al decennia.

'Dertig jaar samen bouwen, en het stokje is doorgegeven. Op de volgende dertig'

Diezelfde continuïteit zit in het personeelsbestand. Een deel van het team werkt er twintig jaar of langer. Groot geworden door loyale, flexibele medewerkers en sterk gebleven door het vertrouwen van klanten: dat is dertig jaar lang het uitgangspunt geweest, en het geldt nog steeds.

Voorgesorteerd op de toekomst

Een familiebedrijf komt vroeg of laat bij de vraag wat er ná die dertig jaar komt. Die langetermijnvisie komt ook terug in de volgende stap binnen de onderneming. Op aandeelhoudersniveau is inmiddels voorgesorteerd op de toekomst: Serku Bouw en Kozijntechniek is volledig overgenomen door een jong en ambitieus team. Voor Serku Kunststof staat een vergelijkbare overdracht binnen afzienbare tijd op de planning.

Wat daarbij overgaat, is meer dan een aandelenpakket. Een familiebedrijf zit uiteindelijk in de manier van werken, niet in een achternaam: doen wat je belooft, de telefoon opnemen als het een keer tegenzit, en mensen serieus nemen - klanten én collega's. De structuur verandert, die mentaliteit blijft. Sterker nog, dat is precies wat bewaakt wordt nu het bedrijf verder professionaliseert.



Niet groter, maar beter

De ambitie voor de komende jaren is opvallend nuchter. Niet morgen twee keer zo groot zijn, maar het morgen net weer een beetje beter doen. De focus ligt op slimmer leveren, strakker plannen, verder digitaliseren en blijven investeren in mensen en vakmanschap. Want vakmanschap is uiteindelijk het verschil tussen een goed product en een tevreden klant. \

Meer weten over Serku en de mogelijkheden voor uw project? Kijk op serku.nl of bezoek de showroom in Haaksbergen voor vrijblijvend advies.



Familiebedrijven vragen om meer dan één perspectief

De meeste vraagstukken in een familiebedrijf beginnen niet als een fiscaal, juridisch of strategisch vraagstuk. Ze ontstaan op het snijvlak van familie, eigenaarschap en onderneming. Juist die verwevenheid vraagt bij belangrijke beslissingen om meer dan één perspectief.

Achter een opvolgingsvraag schuilt vaak ook een governancevraag. Achter een investeringsbeslissing spelen eigenaarschap, leiderschap en opvolging mee. En de echte waarde van een familiestatuuat zit in het zorgvuldige proces waarin het samen wordt gemaakt. Juist tijdens de gesprekken over het 'hoe' en het 'waarom' groeien wederzijds begrip en een gedeeld toekomstbeeld.

Wie één dimensie over het hoofd ziet, loopt het risico een oplossing te vinden die op papier klopt, maar in de praktijk onvoldoende werkt. Dat vraagt om specialisten die niet alleen hun vak verstaan, maar ook de dynamiek van het familiebedrijf begrijpen.

De juiste specialist voor een complex vraagstuk

Het Nederlands Gilde van Familiebedrijfsspecialisten (NGFB) is de beroepsvereniging van onafhankelijke familiebedrijfsspecialisten. De aangesloten leden zijn actief in disciplines als strategie, fiscaliteit, ondernemingsrecht, coaching, governance, financiering, bedrijfsoverdracht en organisatieontwikkeling.

Wat hen verbindt, is niet hun vakgebied, maar hun expertise in de dynamiek van familiebedrijven. Binnen het NGFB delen specialisten kennis en ervaringen, leren zij van elkaar en werken zij multidisciplinair samen. Op de website vind je een overzicht van alle

aangesloten familiebedrijfsspecialisten met hun vakgebied en specifieke expertise. Zo vind je eenvoudig de specialist die past bij uw vraagstuk of bij de combinatie van vraagstukken die zo kenmerkend is voor familiebedrijven.

Podcastserie 'De Onzichtbare Olifant'

Juist omdat veel vraagstukken in familiebedrijven voor iedereen zichtbaar of voelbaar zijn, maar niet altijd expliciet worden besproken, ontwikkelde het NGFB de podcastserie 'De Onzichtbare Olifant'. In het eerste seizoen staan veertien geanonimiseerde praktijkcasussen centraal, waarin familiebedrijfsspecialisten hun inzichten en ervaringen delen. De serie laat zien dat het bespreekbaar maken van wat vaak onbenoemd blijft, ruimte creëert voor nieuwe inzichten en weloverwogen keuzes. Het eerste seizoen is te beluisteren via Spotify en andere bekende podcastplatforms.

De kracht van multidisciplinariteit

De grootste vraagstukken van familiebedrijven laten zich zelden oplossen vanuit één discipline. Daarom brengt het NGFB onafhankelijke familiebedrijfsspecialisten samen om kennis en ervaringen te delen, multidisciplinair samen te werken en de kwaliteit van de advisering aan familiebedrijven verder te versterken. Zo draagt het NGFB bij aan de verdere professionalisering van de advisering aan familiebedrijven én aan de continuïteit van ondernemende families en hun bedrijven. \

Meer informatie en een overzicht van alle aangesloten familiebedrijfsspecialisten: www.ngfb.nl



Familiebedrijven als motor van ondernemerschap

De aandacht voor familiebedrijven groeit. Ook beleidsmakers op regionaal, landelijk en Europees niveau hebben familiebedrijven op de agenda staan. Steeds meer partijen erkennen dat familiebedrijven bijdragen aan stabiliteit in de lokale, nationale én internationale economie en samenleving.

Het lectoraat Familiebedrijven van hogeschool Windesheim draagt sinds 2009 bij aan de ontwikkeling van kennis en bewustzijn over familiebedrijven als bijzondere groep ondernemingen. De volgende stap is het nog sterker verankeren van deze kennis in het onderwijs.

Lectoraat Familiebedrijven

Lectoren Judith van Helvert en Claudia van Orden geven leiding aan het lectoraat. Hun missie is om samen met onderzoekers, docent-onderzoekers, promovendi en ondersteunende professionals de ondernemende kracht van familiebedrijven te versterken. Dat doen zij door toepasbare kennis te ontwikkelen voor ondernemers, adviseurs, studenten en andere professionals.

Thema's die aan bod komen

In het onderzoek staat de wisselwerking tussen familie, onderneming en omgeving centraal. Het lectoraat onderzoekt interne vraagstukken zoals governance, de rol van dochters in het familiebedrijf, conflicthantering en de ontwikkeling van volgende generaties. Daarnaast richt het onderzoek zich op de positie van familiebedrijven in hun omgeving. Onderzoekers bestuderen bijvoorbeeld regionale samenwerking, identiteitscommunicatie en brede welvaart. Het lectoraat bundelt deze thema's in twee leeropdrachten: 'De familiefactor in het ondernemen' en 'Familiebedrijven: samenwerken voor regionale ontwikkeling'.

Projecten

Het lectoraat brengt de onderzoeksthema's tot leven in uiteenlopende projecten: 'Zonder wrijving geen glans!' over lastige familiegesprekken; Family Next 2.0 voor toekomstbestendigheid van familiebedrijven; en de SPRONG-groep 'Familiebedrijven voor Brede Welvaart' voor maatschappelijke waardecreatie. Daaruit komen onderzoeksrapporten, werkboeken, gesprekskaartensets, podcasts, kennisclips, workshops, presentaties en masterclasses voort.

Verbinding tussen onderzoek, onderwijs en praktijk

Het lectoraat verbindt onderzoek, onderwijs en praktijk met elkaar. Studenten maken kennis met familiebedrijven via praktijkonderzoeken, gastcolleges en onderwijsmodules. Daarnaast ontwikkelen onderzoekers teaching cases en verzorgen zij regelmatig masterclasses.

Samen met Landstede MBO ontwikkelde het lectoraat het keuzedeel Het Familiebedrijf. In dit onderwijsprogramma maken mbo-studenten kennis met thema's als langetermijndenken, familieverhoudingen en maatschappelijke betrokkenheid. Daarnaast werkt het lectoraat aan kennisontwikkeling voor het voortgezet onderwijs.

Internationaal

Daarnaast neemt het lectoraat deel aan internationale netwerken van onderzoekers, zoals het STEP Project Global Consortium (www.spgcfb.org) en het European Family Business Centers Network (www.eufbc.org). Daardoor staat het lectoraat wereldwijd bekend om zijn praktijkgerichte benadering.

Kennis delen

Via het Centre of Expertise FAMILIE IN BEDRIJF deelt het lectoraat kennis via bijeenkomsten, publicaties, leernetwerken en praktische instrumenten. Op die manier versterken onderzoek, onderwijs en praktijk elkaar. Alle betrokkenen werken aan hetzelfde doel: familiebedrijven toekomstbestendig maken en hun maatschappelijke bijdrage vergroten. \

'Familiebedrijven denken in generaties in plaats van kwartalen'

Claudia van Orden

Judith van Helvert en Claudia van Orden



Het glazen plafond voor dochters in opvolging

Barbies had ze niet, ze klom in bomen en lag om de haverklap in de sloot. Bij Pauline Hilbrink, directeur-eigenaar van Expovorm international in Almelo, werd thuis niet aangestuurd op typisch meisjes- of jongensgedrag. Toen ze haar ouders opvolgde in het familiebedrijf, ging het evenmin over man of vrouw zijn. 'Daarin loopt onze familie voor, maar om me heen bestaat het glazen plafond wel degelijk.' Samen met Inge Korterink, onderzoeker familiebedrijven bij Lectoraat Familiebedrijven (hogeschool Windesheim), schijnt ze haar licht op het onderwerp dochters in bedrijfsopvolging.

Pauline Hilbrink

'Toen ik tien jaar geleden nog minder ervaren was, ervoer ik hoge drempels bij netwerkbijeenkomsten. Daar stond ik dan, met mijn kopje koffie, tussen grijze mannen in donkere pakken. Ik kreeg de indruk dat ze me niet zagen als de ondernemer achter Expovorm, maar als 'secretaresse' of 'assistent van', blikte Pauline terug op de tijd dat ze het bedrijf net had overgenomen van haar ouders. Bij trouwe relaties en vaste klanten heeft Pauline dat gevoel niet meer, maar geregeld merkt ze nog hoe verschillend de zakenwereld reageert op mannen of op vrouwen. 'Op een beurs in Italië mocht ik geen stekker in een stopcontact steken. Het ging erom dat je daarvoor elektricien moest zijn. Maar mannen – die dat papiertje evenmin hadden – mochten het wel.' Inge reageert daarop: 'Dat mensen, vaak onbewust, anders naar vrouwen kijken dan naar mannen, zien we ook in bedrijfsopvolging.'

Onbenut potentieel

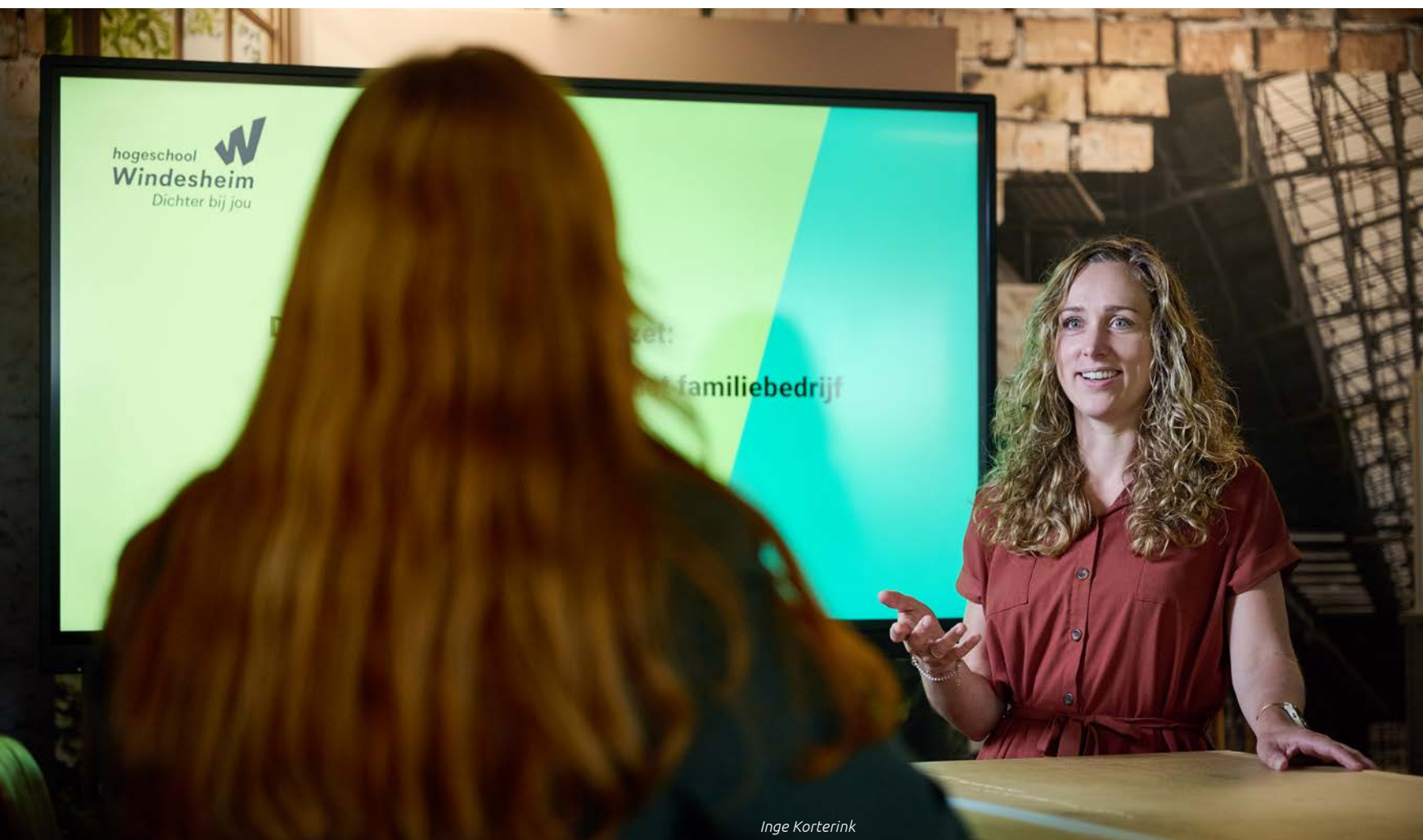
Om die reden doet Inge samen met collega's onderzoek naar dochters in bedrijfsopvolging: 'Het benutten van vrouwelijk potentieel in familiebedrijven'. 'We interviewen twintig dochters die hun ouder opvolgen. Hierin vertellen ze over hun ervaringen als opvolger in het familiebedrijf, welke belemmeringen ze hebben ervaren en hoe ze daarmee omgaan en wat hen helpt om in positie te komen als opvolger en leider van het familiebedrijf. Uit onderzoek blijkt dat in Nederlandse middelgrote en grote familiebedrijven slechts 11,3 procent van de topmanagementfuncties bekleed wordt door vrouwen. Nederland scoort hiermee lager dan andere Westerse landen (Ahrens et al., 2024).'

Sparringpartners

Pauline prijst het initiatief van Inge: 'Hier komen inzichten uit voort die volgende generaties helpen. Ik hoop dat iedere dochter in een ondernemend gezin straks als potentiële en volwaardige opvolger wordt gezien. Daarnaast is informatie over opvolging sowieso heel welkom. Hoewel mijn familie mij wel als volwaardig opvolger zag, vond ik de overname zeker niet makkelijk. Ik miste ervaringen en verhalen van anderen. Ik had geen ondernemers in mijn vriendenkring en kende geen andere vrouwelijke ondernemers. Ik kon niet klankborden, dus ik sprong maar gewoon in het diepe.'

Die behoefte om te sparren hoort Inge van veel dochters, zowel in opvolgingsprocessen als in leiderschapsposities in het familiebedrijf. Denk hierbij aan het sparren over vraagstukken die in het bedrijf spelen, en dat kan gaan van kwesties rondom HRM tot aan strategische keuzes of de toekomstvisie van het bedrijf.

'Dan is het fijn om experts in je netwerk te hebben die met je kunnen meedenken en je kunnen adviseren. Of een coach/mentor om je een spiegel voor te houden of los te komen van bepaalde overtuigingen. Maar ook wordt bijvoorbeeld benoemd dat het fijn



Inge Korterink

is om te sparren met vrouwen in vergelijkbare posities, die tegen soortgelijke vraagstukken aanlopen', vertelt Inge. 'Dit is onder meer wat we proberen te realiseren in het programma Family Next: een omgeving waarin ondernemers van familiebedrijven met elkaar in gesprek kunnen en met mentoren die hier al ervaring in hebben.'

Gedeeld leiderschap

Inge ziet in de praktijk vaak dat dochters de positie van directeur delen met een broer, zus, zwager of externe directeur. 'Daar willen we graag eens dieper in duiken met een vervolgonderzoek', zegt ze. Ook Pauline koos er in de opvolging voor om de directierol samen met haar zwager aan te pakken. 'Niet omdat hij een man is, maar omdat we heel verschillend zijn en elkaar daardoor aanvullen. Dat bleek ook uit het assessmenttraject dat mijn ouders voor ons hadden georganiseerd. Ik ben van de ideeën, mijn zwager Gerwin zorgt ervoor dat ik ze afmaak.'

Ahrens, J. P., Onneken, F., Rottler, M., Strohmeyer, R., & Torchia, M. (2024). *Gender equality in firm leadership worldwide: Where are we now and how do family and non-family firms differ?* In M. Barrett, J. Huybrechts, & J. S. K. Lee (Eds.), *Women in family business* (pp. 21–62). Edward Elgar Publishing.

Family Next

Family Next ondersteunt familiebedrijven. Ben jij ondernemer in een Overijssels familiebedrijf met minimaal vijf werknemers en wil je aan de slag met bedrijfsopvolging of de grote transitievraagstukken die op je afkomen? Dan biedt Family Next een steun in de rug. Het programma richt zich op:

- De complexiteit van een familiebedrijf voor, tijdens of na een bedrijfsovername
- De complexiteit van een familiebedrijf bij transitievraagstukken
- Governance: besturen, beheersen en verantwoordelijkheid en zeggenschap

Binnen Family Next kun je één-op-één sparren met een ervaren ondernemer of in gesprek gaan met collega familiebedrijven. In een eerste gesprek met een van de adviseurs kun je aangeven wat jouw behoeften zijn.

Family Next is een initiatief van de provincie Overijssel en wordt uitgevoerd door Kennispoort Regio Zwolle, Novel-T, hogeschool Windesheim (lectoraat Familiebedrijven) en MKB Deventer.

‘Wij verkopen niet zomaar UV-installaties, wij verkopen schoon water’

Van Remmen UV Technology uit Wijhe ontwikkelt en bouwt installaties die water met UV-C-licht veilig en schoon maken. Toch ziet het familiebedrijf het technische product niet als het belangrijkste. ‘Wij verkopen niet zomaar UV-installaties, maar schoon water’, zegt oprichter Ton van Remmen. Samen met zijn dochter Dorien van Remmen en lector Familiebedrijven Claudia van Orden (hogeschool Windesheim) vertelt hij over de missie van het bedrijf, samenwerken met concurrenten en het doorgeven van waarden aan een nieuwe generatie.

Waarom is jullie missie – goed, gezond en schoon water toegankelijk voor iedereen – zo belangrijk?

Ton: ‘Water is de basis van alles, maar het wordt steeds moeilijker om het schoon en bruikbaar te houden. Daar willen wij iets aan doen. In het jaar 2000 heb ik het bedrijf opgericht en onze UV-systemen worden inmiddels wereldwijd toegepast voor gezonde voedingsmiddelen, veilig drinkwater en hergebruik van proceswater in de industrie en tuinbouw. Sinds Dorien meewerkt in het bedrijf, kreeg ook onze missie binnen het bedrijf steeds meer vorm.’

Dorien: ‘Toen ik hier in 2021 begon, draaide vrijwel alles om de techniek. Dat is logisch, maar uiteindelijk begrijpen relatief weinig mensen hoe UV-technologie precies werkt. Iedereen begrijpt wél waarom schoon water belangrijk en nodig is. Daarom zijn we veel meer gaan vertellen over het probleem dat we oplossen in plaats van over de techniek zelf.’

Claudia: ‘In 2023 startte ik als lector Familiebedrijven. Jullie waren ongeveer de eersten met wie ik in gesprek raakte. Voorheen deed ik praktijkgericht onderzoek naar, met en voor social enterprises. Daardoor herkende ik jullie direct als missiegedreven familiebedrijf.’

Ton: ‘Toch zijn we op dat vlak nog niet herkenbaar genoeg. We willen onze boodschap duidelijker overbrengen: we leveren niet slechts een product waarvoor je betaalt, maar een oplossing die waarde oplevert.’

Jullie hebben een kompas ontwikkeld om jullie missie uit te leggen. Waarom?

Dorien: ‘In 2021 merkten we dat we allemaal wel voelden waar we voor stonden, maar dat hadden we niet expliciet vastgelegd. Het kompas helpt ons om keuzes te maken. In het midden staat onze missie. Daaromheen staat beschreven welke wereld wij zien, waar we naartoe willen en welke waarden daarbij horen. Als er een nieuwe kans voorbijkomt, kunnen we onszelf afvragen: past dit bij onze missie? Draagt het bij aan schoner water? Zo ja, dan past het waarschijnlijk bij ons. Zo niet, dan moeten we ons afvragen of we het wel moeten doen.’

Hebben familiebedrijven vaker een maatschappelijke missie dan andere bedrijven?

Claudia: ‘Veel familiebedrijven doen hun best om een maatschappelijke bijdrage te leveren. Dat kan op allerlei manieren. Maar echt missiegedreven en daar ook voor uitkomen, dat zie je juist weer wat minder. Ze doen goed, gewoon omdat het erbij hoort. En daar lopen ze niet mee te koop. Familiebedrijven willen bovendien zeker weten dat ze hun claims kunnen waarmaken voordat ze erover vertellen. Bij een familiebedrijf zijn privé en





Claudia van Orden, Ton van Remmen en Dorien van Remmen

zakelijk immers nauw met elkaar verbonden. Als het bedrijf negatief in het nieuws zou komen, raakt dat ook de familie persoonlijk. Daardoor zijn familiebedrijven vaak voorzichtig in hun verhalen over maatschappelijke bijdragen.'

Drie van de vier kinderen werken inmiddels in dit bedrijf. Welke rol hebben zij?

Dorien: 'Iedereen brengt iets anders mee. Ik houd me bezig met organisatie, communicatie en het uitdragen van onze missie. Mijn broer Thomas richt zich op business development van Advanox, onze technologie voor het uit water verwijderen van medicijnresten en andere microverontreinigingen. Mijn jongste broer Wessel werkt als projectengineer en houdt zich bezig met de technische kant van projecten.'

Ton: 'Juist die verschillende achtergronden maken ons sterker. Iedereen kijkt vanuit een andere invalshoek naar dezelfde uitdaging.'

Hoe zorg je ervoor dat de volgende generatie ook de missie van het bedrijf overneemt?

Ton: 'Dat kun je niet afdwingen. Mensen moeten daar zelf achter staan. We hebben het niet vastgelegd in een document.'

Dorien: 'We hebben er wel eens over gesproken om de missie ook formeel vast te leggen. Als een soort commitment naar de toekomst.'

Ton: 'Dat levert soms lastige vragen op. Welke klanten passen nog bij de missie? En wanneer neem je afscheid van klanten die daar niet meer bij aansluiten?'

Claudia: 'Dat zijn dilemma's waar meer familiebedrijven over nadenken. De vraag is: hoe principieel wil je daarin zijn? En wat betekent dat voor je bedrijf?'

Jullie missie komt niet alleen terug in de producten, maar ook in de samenwerking met allerlei partijen. Kun je daar iets over vertellen?

Ton: 'We werken samen met scholen, begeleiden studenten en ondersteunen lokale en regionale initiatieven die bijdragen aan bewustwording rondom waterkwaliteit.'

Claudia: 'Het is een van de redenen waarom ik geïnteresseerd ben in dit bedrijf. Een van mijn opdrachten is immers om onderzoek te doen naar hoe familiebedrijven zich verbinden met de buitenwereld.'

Van Remmen werkt zelfs samen met concurrenten. Waarom?

Ton: 'Omdat de wateruitdaging groter is dan één bedrijf. Daarom hebben we samen met concullega's de UV Alliance opgericht. Daarmee delen we kennis en promoten we gezamenlijk de toegevoegde waarde van UV-technologie voor het verbeteren van waterkwaliteit.'

Dorien: 'Wij geloven dat de gezamenlijke missie belangrijker is dan de angst dat iemand in je keuken kijkt. Hoe meer mensen de mogelijkheden van UV-technologie kennen, hoe groter de impact die we samen kunnen maken. Ieder bedrijf brengt zijn eigen expertise mee. Daardoor versterken we elkaar in onze missie.'

Wat brengt de toekomst?

Ton: 'De toekomst is misschien wel het mooiste onderdeel van ondernemen. Met ons hele gezin kijken we nu hoe we het bedrijf verder kunnen ontwikkelen. Ik vind het een verrijking om naast de maatschappelijke waarde die we creëren, ook een werkrelatie met mijn kinderen te hebben. Dat is voor mij als vader uniek om te ervaren. En het maakt me apetrots.' \



Henk en Jonathan Wesselink

‘Onze deelname aan Family Next levert waardevolle inzichten op’

Tijdens een formule 1-weekend in Monza in 2024 wordt de knoop doorgehakt: na ruim veertig jaar gaat zoon Jonathan Wesselink het familiebedrijf G.A. Wesselink-Hofs overnemen van vader Henk Wesselink. Hoewel de beslissing zelf een belangrijke stap is, willen beiden ook dat de uitwerking soepel en harmonieus verloopt. Daarom besluiten ze deel te nemen aan Family Next, het programma dat familiebedrijven ondersteunt bij belangrijke uitdagingen. ‘Het is fijn om te ontdekken dat wij niet het enige familiebedrijf zijn dat met deze kwesties te maken heeft.’

Henk bouwde in veertig jaar tijd een gezond bedrijf op. De houten draglineschotten die het bedrijf produceert, worden wereldwijd ingezet bij onder meer weg- en waterbouwprojecten en de bouw van windturbines. ‘Onze onderscheidende kracht is dat we, naast een scherpe prijs, altijd kwaliteit willen bieden.’

Vier generaties ‘houtmensen’

De liefde voor hout zit diep in de familie. Henk noemt zichzelf de derde generatie ‘houtmens’. Zijn opa begon in 1910 al een bedrijf in Winterswijk, en ook zijn vader werkte in de houtbranche. Henks zoon Jonathan liep op zijn beurt al vanaf zijn twaalfde mee in het bedrijf. ‘Eerst in de vakanties. Na mijn studie ben ik officieel in het bedrijf van mijn vader aan de slag gegaan.’

Onverwachte beslissing

Voordat Jonathan definitief zou besluiten het familiebedrijf over te nemen, wilde hij ook ervaring opdoen buiten de deur. Samen met zijn vrouw en twee zwagers bouwde hij een succesvolle sushi-franchise in Groningen op. ‘Ik zie dat bedrijf echt als een kindje waar ik veel tijd en liefde in heb gestoken. Het was dus niet vanzelfsprekend dat ik dat zou opgeven om alsnog de zaak van mijn vader over te nemen.’

Family Next

Toch valt tijdens een diner in Monza in 2024 de beslissing. Jonathan neemt het familiebedrijf over, terwijl het Groningse bedrijf behouden blijft. Beide heren zijn blij met die keuze.

Maar hoe zorg je ervoor dat de uitwerking van zo'n overname soepel verloopt? En welke rol krijgt de overdrager na de overdracht? Het antwoord vinden Henk en Jonathan tijdens een bijeenkomst van Ondernemerskring Olst-Wijhe, waar ze kennismaken met Family Next. 'Jonathan en ik besloten meteen om deel te nemen aan het programma, onder het motto baat het niet, dan schaadt het niet', vertelt Henk.

Binnen Family Next gaan familiebedrijven aan de slag met hun eigen vraagstukken. Daarnaast nemen deelnemers deel aan 'Leren-met-Elkaar'-kringen, onder begeleiding van het lectoraat Familiebedrijven van hogeschool Windesheim. Henk sluit aan bij de groep voor overdragers, Jonathan bij die voor opvolgers.

'Tijdens deze bijeenkomsten delen ondernemers hun ervaringen, vragen en antwoorden met elkaar', vertelt Bart Jeurnink, adviseur bij Kennispoort Regio Zwolle. 'Vraagstukken als de timing van de overdracht, de rol van de overdrager en de samenwerking binnen de familie komen daarbij uitgebreid aan bod.' Daarnaast krijgen deelnemers een ervaren ondernemer uit een ander familiebedrijf toegewezen om een-op-een mee te sparren.

Waardevolle inzichten

Hoewel vader en zoon het programma nog niet hebben afgerond, levert hun deelname nu al veel op. 'Ik realiseer me nu dat het Groningse bedrijf van Jonathan net als mijn bedrijf echt een familiebedrijf is', vertelt Henk. 'Logisch dat hij dat niet zomaar van de hand doet. Dat inzicht is me heel wat waard.'

Ook Jonathan is positief. Juist de aandacht voor de menselijke kant van bedrijfsopvolging spreekt hem aan. 'Eerlijk gezegd zag ik als een berg op tegen het hele traject. Maar dankzij Family Next krijgen we allerlei handvatten aangereikt om dit proces soepel en in harmonie met elkaar en de familie te laten verlopen. Dat heeft wat mij betreft meer waarde dan geld.'

Info en aanmelding

Ben jij ondernemer in een Overijssels familiebedrijf met minimaal vijf medewerkers? En wil je op tijd stilstaan bij de toekomst van je bedrijf, de rolverdeling of bedrijfsopvolging? Meld je dan aan voor Family Next. Meer informatie en aanmelding: www.overijssel.nl/familynext.

Over Family Next

Family Next is een initiatief van Provincie Overijssel en ondersteunt familiebedrijven bij vraagstukken rond continuïteit, samenwerking binnen de familie en bedrijfsopvolging. De uitvoering gebeurt samen met hogeschool Windesheim en verschillende regionale partners.

Kennispoort Regio Zwolle

Kennispoort Regio Zwolle helpt ondernemers bij innovatie, groei en toekomstbestendig ondernemen. Familiebedrijven kunnen er terecht voor onafhankelijk advies, begeleiding en toegang tot een sterk netwerk van experts en ondernemers.

Novel-T

Novel-T ondersteunt ondernemers in Twente bij het realiseren van groei, innovatie en vernieuwing. Met advies, kennis en een breed netwerk helpt Novel-T bedrijven om kansen om te zetten in concrete resultaten.

MKB Deventer

MKB Deventer versterkt en verbindt ondernemers in de regio Deventer. De organisatie ondersteunt bedrijven met kennis, netwerkactiviteiten en praktische hulp bij actuele ondernemersvraagstukken.



De zachte kant van het familiebedrijf telt ook mee

De cijfers kloppen, het familiestatuuat is opgesteld en de belastingconstructie is waterdicht. Kortom, de 'harde' kant is dik in orde. Maar om familiebedrijven nog beter te kunnen bedienen, moet er juist meer aandacht zijn voor de 'zachte' kant, vindt Petro Vosselman van accountancy- en adviesorganisatie Moore MKW. Daarom ontwikkelde het kantoor zijn eigen Expertiseprogramma Familiebedrijven. 'We kunnen hiermee beter onderbouwd advies geven.'

Petro Vosselman



De toegevoegde waarde van dit expertiseprogramma voor familiebedrijven? Daarover hoeft Petro niet lang na te denken. 'Dat een familiebedrijf een gesprekspartner heeft die de tijd neemt, de juiste vragen stelt en advies kan staven met onderzoek, waardoor bijvoorbeeld bedrijfsopvolging een grotere kans van slagen heeft.'

Hij heeft meteen een voorbeeld paraat. 'Ik was ooit bij een gesprek met de eigenaren van een familiebedrijf waarbij een fiscalist een nogal technisch betoog hield over bedrijfsovername door de kinderen. Dat moest zo snel mogelijk plaatsvinden, handig in verband met de Bedrijfsopvolgingsregeling (BOR). Hij sprak over een financieel gunstige overdracht naar de kinderen, over meerwaarde creëren. Toen de fiscalist was vertrokken, vroeg ik aan de ouders of ze het allemaal hadden begrepen. Of ze er überhaupt aan toe waren om hun bedrijf te schenken aan hun kinderen en of ze zelf nog ambities hadden - een ander huis kopen, een wereldreis wellicht?'

Vervolgens hebben we de BOR 'on hold' gezet en hebben we drie jaar lang gesprekken gevoerd. Het mooie is: ze hebben een ander huis gekocht en een mooie reis gemaakt. Hadden we er destijds die overname doorheen gepusht, dan was er mogelijk frictie ontstaan over geld en over ambities die ze niet konden waarmaken.'

Van hard naar zacht: vijf sessies

Waar het Petro om gaat: heb als adviseur niet alleen aandacht voor de 'harde' kant van familiebedrijven, zoals fiscale optimalisatie, het sluiten van overeenkomsten en het opstellen van familiestatuten, maar ook voor de zachte kant, zodat je je klanten nog beter van dienst kunt zijn. Dat leidde tot het Expertiseprogramma Familiebedrijven. Het programma is bedoeld voor ervaren accountants, fiscalisten en corporate finance adviseurs van Moore MKW die graag werken met familiebedrijven en daar ook al ervaring mee hebben. In vijf bijeenkomsten leren deelnemers telkens meer over een specifiek thema: de context van een familiebedrijf, strategisch management, governance, bedrijfsopvolging en familiodynamieken. Daarnaast is er intervisie met regionale groepen en zijn er thuisopdrachten. De leergang wordt afgesloten met een certificaat.

Van leergang naar community

De eerste groep is inmiddels gestart, in januari 2027 ronden zij hun programma af. Zij moeten als ambassadeurs fungeren om collega's te enthousiasmeren voor het programma. Iedere groep bestaat in het ideale geval uit een mix van specialisten. 'Dat doen we bewust om familiebedrijven vanuit verschillende invalshoeken te kunnen bedienen', legt Petro uit. 'Een corporate finance adviseur heeft een totaal ander blikveld op een onderneming - en daardoor misschien ook wel op de ondernemer - dan de accountant die meer vanuit



externe verslaglegging opereert, en de fiscalist die vooral op fiscale wet- en regelgeving focust. Door juist die combinatie te benutten, kun je verschillende accenten leggen.'

Het is de bedoeling dat medewerkers die de leergang hebben gevolgd met elkaar kleine communities, vormen. 'Een soort intervisiegroep of mini-expertiseteam, waarin je dilemma's kunt delen en samen kunt meedenken over casussen. We willen ook onderzoeken of we dit programma kunnen uitrollen met een organisatie in het zuiden van het land waarmee we gaan fuseren. Uiteindelijk vormen al die mini-expertiseteams straks één groot expertiseteam binnen onze organisatie.'

Betere adviesvaardigheid in de regio

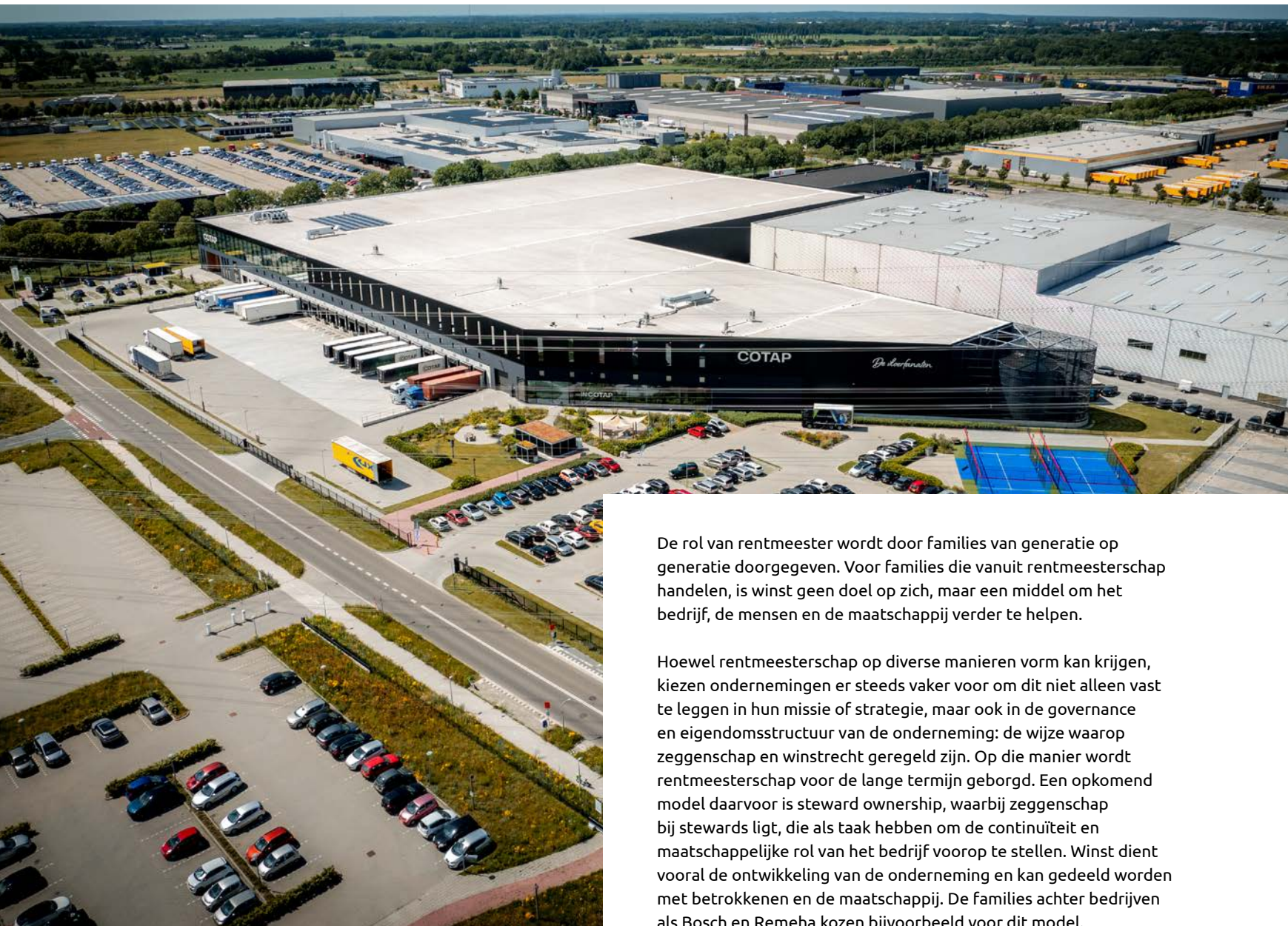
Voor het accountantskantoor levert de nieuwe werkwijze uiteindelijk weer meer werk op, zegt Petro. 'Je komt immers weer uit bij de techniek, zoals het oprichten van bv's en het opstellen van jaarstukken. Daar zit voor ons natuurlijk ook de meerwaarde.' Maar Petro denkt al verder. 'Er zijn in Regio Zwolle veel familiebedrijven. We zouden ons programma eventueel kunnen uitrollen naar andere

partijen binnen de regio, zoals bankiers, notarissen en andere strategische adviseurs die zich bezighouden met familiebedrijven. Als andere typen organisaties deze training ook volgen, krijg je een veel betere adviesvaardigheid in de regio voor alle familiebedrijven die hier zo sterk aanwezig zijn. Ik vind dat ook wel in het DNA van deze regio zitten, om je kennis op die manier met elkaar te delen.'

Het Expertiseprogramma Familiebedrijven is ontwikkeld door het Centre of Expertise FAMILIE IN BEDRIJF en het lectoraat Familiebedrijven van hogeschool Windesheim, in samenwerking met adviesbureau B3ter en Moore MKW. De programmaleiders zijn Erik Veldhuizen (associate lector Familiebedrijven aan hogeschool Windesheim), Theo Quaijtaal (partner en adviseur bij B3TER) en Jurjen Bouwens (sinds 1995 actief in het bedrijfsleven en sinds 2005 zelfstandig ondernemer).

Ondernemen als rentmeester

Bij veel familiebedrijven ziet de familie zich als rentmeester van de onderneming. Rentmeesterschap gaat over de verantwoordelijkheid om goed te zorgen voor het bedrijf, de medewerkers en de omgeving.



De rol van rentmeester wordt door families van generatie op generatie doorgegeven. Voor families die vanuit rentmeesterschap handelen, is winst geen doel op zich, maar een middel om het bedrijf, de mensen en de maatschappij verder te helpen.

Hoewel rentmeesterschap op diverse manieren vorm kan krijgen, kiezen ondernemingen er steeds vaker voor om dit niet alleen vast te leggen in hun missie of strategie, maar ook in de governance en eigendomsstructuur van de onderneming: de wijze waarop zeggenschap en winstrecht geregeld zijn. Op die manier wordt rentmeesterschap voor de lange termijn geborgd. Een opkomend model daarvoor is steward ownership, waarbij zeggenschap bij stewards ligt, die als taak hebben om de continuïteit en maatschappelijke rol van het bedrijf voorop te stellen. Winst dient vooral de ontwikkeling van de onderneming en kan gedeeld worden met betrokkenen en de maatschappij. De families achter bedrijven als Bosch en Remeha kozen bijvoorbeeld voor dit model.



Rentmeesterschap is de basis bij Cotap

Als directeur en eigenaar van Cotap, de vloerengroothandel uit Genemuiden, staat Klaas Bakker aan het roer van een onderneming die de afgelopen jaren stormachtig groeide.

Cotap werd in 1940 opgericht door de gebroeders Bakker, die begonnen met het maken van biezenmatten. Meer dan 85 jaar later is het bedrijf uitgegroeid tot totaalleverancier van vloeren en vloertoebehoren, met zo'n 250 medewerkers, of zoals ze het bij Cotap zeggen: 250 vloerfanaten. Onder leiding van Klaas, de derde generatie, groeide het bedrijf uit tot marktleider. In de top vijf van de sector is Cotap als enige niet in handen van een investeerder of aan de beurs genoteerd.



Als het kan, wil Klaas dat het liefst zo houden. Cotap kan als zelfstandig bedrijf een voortrekkersrol blijven vervullen in verduurzaming. 'We hebben deze wereld te leen gekregen', zegt Klaas. 'De aarde is er om te bebouwen en te bewaren. Ik zie dat als Bijbelse opdracht.' De denker Jan Rotmans opende hem de ogen dat financieel en maatschappelijk rendement hand in hand kunnen gaan. 'Dat is onze strategie en met beide lopen we voorop.'

Klaas erkent dat hij daarin de bepalende factor is. 'Als ik het niet aanjaag, regeert de waan van de dag.' De afgelopen tijd heeft Klaas de uitgangspunten voor zijn invulling van rentmeesterschap uitgewerkt in een eigenaarsvisie. Dat verduidelijkt veel voor collega's, maar wat Klaas bezighoudt, is de vraag hoe hij rentmeesterschap verankert voor de lange termijn. 'Ik ben geïnspireerd door hoe bedrijven als Bosch en Remeha dat gedaan hebben. De komende vier jaar neem ik de tijd om het voor Cotap goed te organiseren, zodat ik uiteindelijk toe kan werken naar een fluwelen overdracht van het eigendom. Continuïteit is het belangrijkste.'

'We hebben al vastgelegd wat een eerlijke beloning is. 'Genoeg is genoeg' is daarbij het uitgangspunt.' Bij Cotap wordt een deel van de winst gedeeld met de maatschappij. Via drie fondsen: een duurzaamheids- en circulariteitsfonds dat onder andere gebruikte vloeren terughaalt, een vloerenfonds dat maatschappelijke projecten via klanten van een vloer voorziet, en een educatiefonds dat onder meer stageplekken voor kwetsbare jongeren en een academy voor de branche organiseert. ➤



CMO Rianne Hooiveld-Blauw en CEO Germen Hooiveld van Zechstein Minerals BV. ➤



Rentmeesterschap bij Zechstein Minerals

'Voor Zechstein Minerals betekent rentmeesterschap verantwoordelijkheid nemen voor wat ons is toevertrouwd. Als familiebedrijf in de transitie naar de tweede generatie bouwen we aan een toekomstbestendige onderneming met maatschappelijke relevantie. Vanuit Veendam leveren we onze magnesiumproducten wereldwijd, waarbij internationale groei hand in hand gaat met lokale impact, zorg voor onze omgeving en de generaties die na ons komen.' - Germen Hooiveld, CEO Zechstein Minerals.

Klaas stelt wezenlijke vragen als hij nadenkt over de toekomst van Cotap: 'Wat verliest de samenleving als Cotap er niet meer zou zijn? Wie wordt er werkelijk gediend door wat we aanbieden? Wat doen onze systemen met de mensen die er dagelijks mee werken? En wat gebeurt er als we deze vragen ontwijken?' Het stellen van deze vragen helpt om koers te bepalen. Dat voelt voor Klaas als een grote verantwoordelijkheid. 'Het is mooi om je denkwijzen door te mogen zetten', zegt hij. 'Wat ik wil achterlaten is een toekomstbestendige onderneming die vanuit rentmeesterschap waarde toevoegt, voor mens, milieu en maatschappij.'

Cotap en Zechstein Minerals nemen beide deel aan het programma 'Ondernemen als Rentmeester'. Samen met zeven andere ondernemingen uit de regio verkennen zij hoe rentmeesterschap een plek kan krijgen in de eigendomsstructuur van hun bedrijf. Het programma is een initiatief van de Makersfabriek, hogeschool Windesheim en We Are Stewards en wordt mede mogelijk gemaakt door Goldschmeding Foundation. Meer informatie: wearestewards.nl/ondernemen-als-rentmeester

Familiebedrijven in Overijssel: Breman Installatiegroep, sinds 1925

‘De volgende generatie is ons bedrijfsmodel’

Bijna 1.700 mensen van Breman Installatiegroep werken dagelijks, vanuit 24 vestigingen in Nederland (en 2 in Duitsland), aan de techniek waar Nederland op draait en waar het morgen op móet draaien. Dat doen ze al iets meer dan honderd jaar: het bedrijf kent zijn oorsprong in 1925 en is nog altijd springlevend. Het geheim is geen strategie, zegt CEO Bernardo Eenkhoorn, tevens vierde generatie. Het is een manier van kijken. ‘Wij denken niet in kwartalen. Wij denken in generaties.’



René Breman

Kijk eerst even naar een van de foto's bij dit verhaal. De monteur met de handen aan het plafond is Julian Luinge, in opleiding tot onderhouds- en servicemonteur. De man die toekijkt (en zijn glimlach nauwelijks onderdrukt) is zijn 'leermeester' en bovenal collega Patrick Altenburg. Verder zien we geen marmeren hal in een kantoorpand, geen wand met missiestatements van jaren oud. Gewoon een keuken, een klus en twee generaties vakmanschap op drie meter van elkaar. Wat Julian in zijn handen heeft is van nu; hoe hij het leert is ouder dan het bedrijf zelf. Zo wordt het vak bij Breman al honderd jaar doorgegeven, van hand tot hand, van generatie op generatie.

Al begon het klein en ook nog eens heel anders. In 1925 repareerde Tijmen Breman fietsen; honderd jaar later houden zijn opvolgers heel Nederland warm en draaiend. Wie vandaag vraagt wat Breman is, krijgt dan ook zelden een opsomming van activiteiten. Eerder iets als: een familie van vakmensen, geen woorden maar daden.

Familiebedrijven vormen de stille motor van de Overijsselse economie: geworteld, geduldig, gericht op continuïteit in plaats van snelle winst. Breman is daarvan misschien wel het meest doorleefde voorbeeld: het bedrijf vierde vorig jaar zijn honderdste verjaardag. 'En dat hebben we niet gedaan door achterover te leunen,' zegt Bernardo, bloedserius maar met een glimlach op zijn gezicht, 'maar door onszelf opnieuw uit te dagen.'

Zorg dragen voor de volgende generatie

Die lange adem gaat verder dan het DNA van de familie, het zit in de structuur van het bedrijf: vestigingen werken met een grote mate van autonomie, medewerkers staan met hun ondernemerschap naast de klant en besluitvorming ligt dicht bij de werkvloer. ➤

‘Techniek kun je kopen, vakmensen niet. Daarom investeren wij eerst in mensen: in hun vak, hun trots en hun toekomst’

René Breman, derde generatie



In het merkfundament van Breman staan drie zinnen die alles samenvatten: de mens op één; ode aan het vakmanschap; zorg dragen voor de volgende generatie. Dat zijn geen marketingregels, benadrukt René Breman, derde generatie en CVO (Chief Vision Officer) in het familiebedrijf, maar de ordening van het dagelijks werk: monteurs die doorgroeien van leerling tot leermeester, een eigen Academy die het vak doorgeeft, een cultuur waarin een goede vraag op de werkvloer meer waard is dan een fraai rapport op een kantoor. Hoe diep dat zit, bewijst het Breman-systeem.

Het was 1972 toen Reind Breman, zoon van de oprichter, een besluit nam waar menig adviseur van zou schrikken: voortaan ging de helft van de winst naar de medewerkers, die bovendien evenveel zeggenschap kregen over de koers als de aandeelhouders. Over 2024 bijvoorbeeld betekende dat ruim negen miljoen euro. In datzelfde jaar riep Effectory Breman uit tot World-class Workplace. De mens op één is geen voornemen, het staat al ruim een halve eeuw zwart op wit.

Bouwen aan de toekomst

Daarmee kantelt Breman het gesprek dat in veel familiebedrijven centraal staat. Opvolging wordt vaak verteld als een estafette van eigendom: wie krijgt de aandelen, wie neemt het stokje over aan de top. Maar na honderd jaar gaat opvolging over iets groters: wie neemt het vák over? Want de installatiesector staat voor de grootste opgave in decennia. De energietransitie wordt gemaakt op zolders, op daken en in technische ruimtes, door vakmensen

die schaars zijn en schaarser worden. 'Die transitie wordt niet getekend aan een vergadertafel,' zegt Eenkhoorn. 'Ze wordt gemaakt door vakmensen. Wie vandaag jonge mensen voor dit vak wint en opleidt, bouwt aan de toekomst van Nederland.'

Honderd jaar vakmanschap

Voor Breman is dat de kern van de honderdjarige opdracht: elke generatie heeft de plicht de volgende klaar te stomen. Dat blijft niet bij woorden. Binnen Breman leren tientallen BBL-leerlingen het vak zoals het er al honderd jaar gaat: werkend met een leermeester naast zich. En de generatie die nog moet kiezen, laat Breman alvast proeven: met initiatieven als de Makersfabriek en BREINN maken jongeren op een mooie manier kennis met techniek.

Die toekomst vraagt ook een andere rol. Breman wil niet de partij zijn die aan het eind van de keten een tekening uitvoert, maar de partner die vanaf het begin meedenkt: eerder aan tafel bij ontwikkelaars, bouwers en corporaties, als het gebouw nog op papier staat. Want de grootste winst van de transitie wordt niet geboekt op de bouwplaats, maar aan de tekentafel, mits daar de kennis zit van de vakmensen die het straks moeten maken. Zo klinkt honderd jaar vakmanschap door in de keuzes van morgen.

Sinds 1925 in dienst van de toekomst

Het motto waarmee Breman zijn tweede eeuw ingaat, vat de paradox van elk sterk familiebedrijf samen: juist wie ergens al honderd jaar staat, moet elke dag opnieuw bewijzen dat hij er over

'Honderd jaar worden is een voorschot dat vorige generaties ons gaven en een belofte die wij aan de volgende doen'

Bernardo Eenkhoorn, vierde generatie

honderd jaar nog toe doet. Voor de mensen van Breman is dat geen druk, maar richting. De volgende klus, de volgende leerling, de volgende generatie. En die volgende generatie leert allebei: de ketel van gisteren onderhouden én het energiesysteem van morgen bouwen.

En wat hoopt Bernardo dat er over honderd jaar van Breman over is? Het antwoord komt zonder aarzelen: 'In plaats van dat we ons afvragen wat de volgende generatie voor het bedrijf kan betekenen, draai ik het liever om: wat kan het bedrijf betekenen voor de volgende generatie? Zo bekeken is de volgende generatie niet onze zorg, maar ons bedrijfsmodel. Wie die vraag elke dag stelt, bestaat over honderd jaar nog.'

Patrick Altenburg en Julian Luinge



En Julian, van de foto? Grote kans dat hij hier over dertig jaar zelf staat. Drie meter achter een nieuwe leerling. Glimlach nauwelijks onderdrukt. \

Bernardo Eenkhoorn



Ondernemerslab versterkt Overijsselse familiebedrijven

Overijssel is koploper op het gebied van familiebedrijven. Meer dan zestig procent van de bedrijven in de provincie wordt gerund door een familie, aanzienlijk meer dan het landelijk gemiddelde. Met het in mei opgerichte Ondernemerslab Familiebedrijven biedt Landstede MBO familiebedrijven kennis, advies en praktische modules.

V.l.n.r. Erna Prins, Karin Messelink, Annemarie Teeken en Keimpe Dokter.



‘Het keuzedeel is heel praktisch, met bekende familiebedrijven’

Keimpe Dokter

‘Doel van het Ondernemerslab Familiebedrijven is het versterken van familiebedrijven in de provincie Overijssel. Daarom verbinden we familiebedrijven met studenten en alumni, ontwikkelen we modules en werken we samen met andere opleiders, waaronder hogeschool Windesheim’, zegt Annemarie Teeken, docent en coach Handel en Commercie Landstede MBO. ‘Familiebedrijven kunnen met hun praktijkvraagstuk bij ons terecht. Dat mag gaan over het zijn van een familiebedrijf, maar ook over een algemeen ondernemersvraagstuk zoals duurzaamheid. Of ze hebben extra menskracht nodig voor een event. Zo werkte een groep studenten mee aan een open dag bij familiebedrijf House of Joy & Health. Verder biedt het ondernemerslab een jaarprogramma met events voor studenten, familiebedrijven en alumni die in familiebedrijven werken. Het ondernemerslab is opgericht met steun van provincie Overijssel, die familiebedrijven wil versterken, omdat ze een belangrijke economische pijler vormen.’

School voor het familiebedrijf

‘We zien dat Landstede steeds vaker wordt herkend als school voor het familiebedrijf en dat zal in de toekomst verder toenemen’, zegt Erna Prins, docent Economie en onderwijscoördinator bij Landstede MBO. ‘Als middelbare scholieren denken, ik wil later werken in een familiebedrijf of ik wil onderzoeken of ik mee wil draaien in het bedrijf van mijn familie, kunnen ze dat bij Landstede doen. Zowel van Groothuis Bouw als fietsenfabrikant Kruitbosch studeert hier iemand van de jongste generatie.’

Centre of Expertise

De link met het hbo is ook snel gelegd via Ondernemerslab Familiebedrijven. ‘Als bij de praktische verzoeken van familiebedrijven ook adviesvraagstukken spelen, verwijzen we door naar het lectoraat Familiebedrijven van hogeschool Windesheim. Landstede en hogeschool Windesheim zijn beide onderdeel van Centre of Expertise FAMILIE IN BEDRIJF, een onafhankelijke partij zonder winstoogmerk voor mkb-familiebedrijven. Het doel is om kennis over familiebedrijven beter beschikbaar te maken en verder te verspreiden onder ondernemers en binnen het onderwijs’, zegt Karin Messelink, programmamanager familiebedrijven bij Landstede MBO. ‘Daarin trekken we samen op.’

Keuzedeel Het Familiebedrijf

Wat op het hbo een minor heet, is op het mbo 'het keuzedeel'. Op Landstede MBO is het keuzedeel Het Familiebedrijf een van de opties. Het programma dat studenten doorlopen tijdens dit keuzedeel is tot stand gekomen in samenwerking met het lectoraat Familiebedrijven van hogeschool Windesheim. 'Hogeschool Windesheim heeft de reader, de onderwerpen en de opdrachten ontwikkeld. Het ondernemerslab heeft het materiaal geschikt gemaakt voor de mbo-studenten', zegt Keimpe Dokter, docent Vakspecialist Ondernemer van Landstede MBO. 'Het keuzedeel is heel praktisch gemaakt, met veel praktijkopdrachten en theorie die is gekoppeld aan bekende familiebedrijven, zoals Van der Valk, Molecaten, De Librije en Uitgekookt. We hebben gastdocenten zoals Berry Leerentveld van Leerentveld Vrijetijd en Luc Lenferink van Uw Onderhoudspartner Lenferink. En iemand van Boer Staphorst heeft onlangs een praktijkopdracht beoordeeld. Dat zijn allemaal familiebedrijven.'

Onderdeel van het examen ter afsluiting van het keuzedeel is een interview bij een familiebedrijf. Rebecca Hack, student Recht en HRM op Landstede MBO, deed haar interview bij het familiebedrijf Hajé. Ze werkt al ruim vijf jaar in de bediening van het Hajé wegrestaurant in Nunspeet. 'Een van de dingen waar ik in het interview naar vroeg, was het DNA-reglement van Hajé', vertelt Rebecca. 'Daarin staat bijvoorbeeld dat het bedrijf als wegrestaurant zijnde in de gaten houdt dat gasten niet te veel drinken. Verder is er een prettige werksfeer, zijn er nooit personeelsproblemen en werken er behalve familieleden van de

eigenaar ook verschillende families. Mijn moeder werkt er ook en zo zijn er meer nichtjes en zussen et cetera van families in de omgeving. Die zorgzaamheid en dat familiale zijn typerend voor familiebedrijven.'

Lesmateriaal voor bedrijfsleven

'Het keuzedeel is voor alle Landstede-studenten toegankelijk en andere mbo-scholen mogen de materialen opvragen en het ook als keuzedeel aanbieden', zegt Keimpe. 'Daar is ook daadwerkelijk vraag naar; ik heb het vandaag nog naar het Zone.college gestuurd. Ook op het voortgezet onderwijs van Landstede, zoals Meander College, Carolus Clusius College en Agnieten College gaan we opdrachten uit het keuzedeel aanbieden.'

'Bovendien kunnen familiebedrijven een cursus op maat laten maken', vult Erna aan. 'Dat kan interessant zijn voor niet-familieleden binnen het bedrijf. Neem Rebecca, die begrijpt nu volledig waarom een familiebedrijf beslissingen neemt die misschien niet direct de hoogste financiële winst opleveren, maar wel goed zijn voor de maatschappij. Dat inzicht in de waarden en langetermijnvisie van familiebedrijven maakt het keuzedeel zo waardevol voor studenten én bedrijven.'

Contact team Ondernemerslab Familiebedrijven

Voor contact team Ondernemerslab Familiebedrijven
familiebedrijven@landstede.nl

Karin Messelink
Annemarie Teeken
Erna Prins
Keimpe Dokter

kmesselink@landstede.nl
ateeken@landstede.nl
eprins@landstede.nl
kdokter@landstede.nl



Jelle Klein Teeselink over leiderschap, lef en persoonlijke groei bij HoSt

Groeien door te durven veranderen



Nummer 20 van het magazine INN'twente werd begin 2026 gepresenteerd tijdens De Rode Loper van Twente. Op het podium van dit jaarlijkse netwerkevent deelden inspirerende boegbeelden hun verhaal met de zaal. Onder hen ook Jelle Klein Teeselink, die aan het roer staat van het Twentse bio-energietechnologiebedrijf HoSt Group. Een gesprek met de bevlogen leider over verandering, lef en persoonlijke ontwikkeling.

Vanuit Twente technologie ontwikkelen die wereldwijd wordt toegepast: het is iets waar de regio regelmatig in uitblinkt. HoSt is daar een uitgesproken voorbeeld van. Het bedrijf groeide de afgelopen jaren explosief en levert inmiddels technologie voor duurzame energieprojecten over de hele wereld. Jelle groeide in korte tijd uit tot een van de jongere CEO's in de Twentse technologiesector.

Jelle, je maakte de stap van investeerder naar CEO van het familiebedrijf. Hoe heb je die overgang ervaren?

'In het begin voelde het echt als een experiment. Niemand in onze familie had ooit het plan gehad om het bedrijf over te nemen. Mijn vader werd ziek en wilde verkopen. Toen ben ik toch gaan nadenken. Ik wilde eigenlijk altijd mijn eigen pad volgen. Een familiebedrijf voelt soms als een monarchie: degene met dezelfde achternaam neemt het stokje over. Dat stond me eerst tegen.'

Wat hem uiteindelijk overtuigde, was de combinatie van directe invloed en maatschappelijke impact. 'Als investeerder onderneem je altijd via managementteams. Nu stond ik zelf aan het roer. Daarbij zat de sector enorm in de groei én doen we iets wat bijdraagt aan de energietransitie. Ik heb toen gezegd: ik ga dit voor vijf jaar doen, dan kijk ik verder. Dat moment was dit najaar. En ik ga nu mijn zesde jaar in.'

HoSt groeide razendsnel. Wat betekende dat voor jou persoonlijk als leider?

'In het begin ben je als CEO overal bij betrokken. Je neemt veel beslissingen, vaak snel en met een zeker risico. Dat past bij een kleinere organisatie. Maar hoe groter je wordt, hoe meer goede mensen je aanneemt en hoe minder beslissingen je zelf moet

‘Je hoeft niet naar de Randstad om een internationaal technologiebedrijf te bouwen’

Jelle Klein Teeselink

nemen en hoe meer vrijheid je moet bieden. Dat is een totaal andere manier van ondernemen. Je wordt afhankelijker van mensen om je heen.’

Dat was wennen. ‘Je moet leren loslaten en accepteren dat anderen beslissingen nemen die jij vroeger zelf nam. Je rol verschuift naar coachen en richting geven.’

Hoe bouw je een team dat zo'n groei kan dragen?

‘Daar ben ik continu mee bezig. We hebben bijvoorbeeld recent een CFO aangenomen; een rol die we eerder niet hadden. Dat zijn lange trajecten met veel gesprekken. Tegelijk dwingt het je om scherp te krijgen waar je zelf minder goed in bent.’

Kwetsbaarheid hoort daarbij, zegt Jelle. ‘Je moet snel kunnen toegeven dat je een verkeerde beslissing hebt genomen. Dat kan gaan over mensen, projecten of processen. We hebben geen playbook. Soms probeer je gewoon iets. Dat kan alleen als je ook snel durft bij te sturen.’

De organisatie groeide van 100 naar meer dan 600 medewerkers, waarvan veel internationaal. Wat doet dat met de bedrijfscultuur?

‘Dat is een van de lastigste vraagstukken. Ongeveer vijfhonderd

mensen werken hier nog geen vijf jaar. En bijna de helft van onze collega's zit in het buitenland. Onder andere in Polen, de Verenigde Staten en Letland. Iedereen brengt zijn eigen achtergrond mee. Tegelijkertijd helpt het Twentse karakter van het bedrijf’, meent hij. ‘De basis is nuchterheid: durven ondernemen en doen. Die mentaliteit nemen we ook mee naar het buitenland. Dat wordt herkend. Mensen merken dat we niet alleen een organisatie zijn met durf en slimme doeners, maar ook een club die technologie bouwt en afspraken nakomt.’

Volgens Jelle dwingt dat tot bewuster leiderschap. ‘Je kunt wel een gevoel hebben bij cultuur - nuchter, laagdrempelig, focus op mensen - maar dat betekent voor iedereen iets anders. Als je groeit, moet je dat explicieter maken. Culturele waarden helpen om beslissingen lager in de organisatie te leggen.’

Wat zijn volgens jou uiteindelijk de belangrijkste aanjagers van de groei van HoSt?

‘We focussen op het lastigste deel van de energietransitie: zoals industrie, luchtvaart, zwaar transport en chemie. Dat zijn sectoren waar verduurzaming complex is, maar waar ook enorme impact te maken is. Daar ontwikkelen wij technologie voor, zoals groene moleculen, waterstof, methanol en CO₂-afvang.’ ➤



Dat sloeg aan. 'In 2026 zijn we met circa 40 procent gegroeid en hebben we 140 mensen aangenomen. Juist in een tijd waarin andere industrieën het moeilijk hadden. Dat we hier in Twente technologie ontwikkelen die wereldwijd wordt toegepast, daar ben ik echt trots op.'

Je spreekt vaak over lef. Wat betekent lef voor jou als ondernemer?

'Het is een combinatie van instinct en naïviteit. Als je jong bent, neem je soms makkelijker risico's, omdat je denkt: als het misgaat, heb ik tijd om te herstellen. Dat kan een voordeel zijn.'

Hij geeft een voorbeeld: 'In 2021 openden we een kantoor in de VS. Je kunt daar tien jaar strategieplannen over maken, of je huurt ruimte, zet een logo op de deur en zoekt iemand die het leidt. Dat laatste hebben we gedaan.'

Niet alles lukt direct. 'We hebben dit jaar technologie ontwikkeld waarop we een miljoen euro hebben verloren. Dat is schrikken, maar uiteindelijk hoort het bij innovatie. Waar ik wel wakker van kan liggen, is als er fouten ontstaan in bestaande processen, doordat je te snel groeit.'

Hoe inspireer je jonge ondernemers om te durven veranderen?

'Door eerlijk te zijn. Onze beste dingen zijn vaak ontstaan door ze gewoon te doen. Verzamel mensen om je heen die dingen beter kunnen dan jij. En accepteer wat je zelf niet kunt.' En misschien wel het belangrijkste: afstand nemen. 'Als ondernemer moet je af en toe uitzoomen. Je rol is de stip op de horizon zetten en anderen die kant op laten bewegen. Soms betekent dat letterlijk: een dag vrij nemen, de hei op en nadenken.'

Over HoSt Group

Als familiebedrijf uit 1991 is HoSt Group, ontstaan uit Holec en Stork, een wereldwijde koploper in hernieuwbare energietechnologie voor de productie van groene moleculen, duurzame warmte en elektriciteit en waterstof. Met een team van 600 medewerkers, verspreid over acht kantoren in zowel binnen- als buitenland, ontwerpt en bouwt de groep hightech duurzame energiesystemen en levert de groep daarnaast duurzame energie als dienstverlening. De missie van HoSt Group: de moeilijk te verduurzamen industrie helpen koolstofvrij te worden, met als eerste stap voor 2032 maar liefst 25 miljoen CO2 te besparen. In 2026 opende HoSt Group een gloednieuw pand in Hengelo.

Tot slot: welk advies geef je jonge ondernemers die aan het begin van groei staan?

'Durf te proberen én te doen. Wachten tot alles klopt, kost je vaak meer dan gewoon beginnen. En blijf jezelf ontwikkelen, want hoe harder je bedrijf groeit, hoe harder jij mee moet groeien.' Vooral jonge ondernemers in Twente wil ik meegeven: onderschat deze regio niet. Hier kun je bouwen, testen en groeien, met mensen die je helpen als het nodig is. Je hoeft niet alles vooraf uitgedacht te hebben. Begin, leer en stuur bij.'

Hij besluit: 'Als ondernemer moet je blijven bewegen. Net als je bedrijf. Groei vraagt lef, maar vooral de bereidheid om zelf mee te veranderen. Doe je dat niet, dan blijft niet alleen je bedrijf, maar ook jijzelf achter.'

'Als je als ondernemer stilstaat, doet je bedrijf dat ook'

Jelle Klein Teeselink



Frank Röben

column

Over familiebedrijven en governance

Als student werkte ik bij een prachtig bedrijf in Oldenzaal: een hotel dat gerund werd door een hele familie. Het enthousiasme van de familieleden was aanstekelijk voor het personeel, dat extra betrokken en loyaal was naar de werkgever. Een succesvol familiebedrijf dat meerdere generaties overleeft, is allesbehalve vanzelfsprekend.

In mijn functie als notaris ben ik vaak betrokken als begeleider van het opvolgingsproces. De notaris treedt op die momenten ook als raadsman van de familie op. Binnen families ontstaan dan dikwijls discussies over gevoelige onderwerpen. Wie moet de onderneming gaan leiden, is er iemand die toezicht houdt? En wat staat er überhaupt in de statuten?

Het lijkt voor de hand te liggen dat een afstammeling van de oprichters het roer overneemt. Maar kan die zoon of dochter ook een onderneming leiden, die met veel kracht en inspanning is opgebouwd door de vorige generatie? Uiteindelijk beslissen vaak degenen die de meerderheid van de aandelen houden wie tot bestuurder wordt benoemd. Een externe bestuurder kan verfrissend werken.

Veel familiebedrijven hebben behoefte aan een scheiding van zeggenschap en de financiële aspecten van het aandeelhouderschap. Het aandelenkapitaal 'versplintert' anders over meerdere generaties. Voorkom dit via een zogenaamde

'stichting administratiekantoor' die de aandelen beheert. De achterliggende familieleden behouden hun recht op (een deel van) de winst, en hoeven niet ieder jaar met z'n allen een aandeelhoudersvergadering te organiseren. Lekker overzichtelijk.

Kan de bestuurder het wel alleen? En moet de directie bij een tegenstrijdig belang (zoals riant salaris voor de zoon-directeur) niet een goedkeuring ophalen bij de rest van de familie? Vaak adviseert een raad van commissarissen ('RvC') de directie. De statuten bepalen dat op bepaalde momenten de directie een stapje terug moet doen en de RvC een vervangend besluit neemt. Prima opzet. Zorg voor een goede mix van familieleden en externe personen binnen de RvC. Een juiste balans is belangrijk voor het zakelijke karakter en het tevreden houden van de achterban.

Welke structuur de beste is? Die hangt uiteraard af van de wensen en behoeften van alle relevante familieleden. Neem gerust vrijblijvend contact op. \

Baker Tilly:

Bedrijfsopvolging draait om mensen, niet alleen om cijfers

Het familiebedrijf overdragen aan de volgende generatie lijkt op papier misschien een zakelijke transactie. In de praktijk is het vaak een proces waarin emoties, familieverhoudingen en toekomstvisie minstens zo belangrijk zijn als fiscaliteit en juridische constructies. Juist daarin ligt volgens Baker Tilly de kracht van goede begeleiding.



‘Opvolging draait om de familie, niet alleen om de fiscaliteit’

Nowelle Koers

Vanuit de vestiging in Almelo begeleidt Baker Tilly al jarenlang familiebedrijven in Twente en daarbuiten. Niet alleen bij de technische kant van een bedrijfsoverdracht, maar vooral ook bij het gesprek dat daaraan voorafgaat. Want een succesvolle overdracht begint niet bij de handtekening, maar vaak aan de keukentafel.

Meer dan een fiscale overdracht

‘Een bedrijfsopvolging is geen ABC-traject’, zegt estate planner Nowelle Koers. ‘Natuurlijk spelen fiscale regelingen en juridische stappen een belangrijke rol, maar uiteindelijk draait het om de familie. Je wilt dat iedereen begrijpt wat er gebeurt en dat er gezamenlijk wordt nagedacht over de toekomst van het bedrijf.’ Nowelle begeleidt regelmatig ondernemers bij vraagstukken rondom bedrijfsopvolging, estate planning, vermogensplanning en herstructureringen. Daarbij wordt onder meer gebruikgemaakt van fiscale bedrijfsopvolgingsregelingen, waarmee ondernemingen onder voorwaarden fiscaal gunstig kunnen worden overgedragen aan de volgende generatie. Maar volgens haar is dat slechts één onderdeel van het totale traject.

‘Het is juist h t moment om met elkaar in gesprek te gaan. Hoe ziet de familie de toekomst van het bedrijf? Welke waarden willen we behouden? En welke rol krijgt de volgende generatie?’

Van keukentafel tot familiestatuu t

Partner-belastingadviseur Martin Akcay merkt dat Baker Tilly bij familiebedrijven vaak veel dicht r op de ondernemer zit dan bij andere organisaties. ‘Je wordt een vertrouwenspersoon. We zitten regelmatig letterlijk aan de keukentafel. Dan gaat het niet alleen over fiscaliteit, maar juist ook over gevoel en vertrouwen.’

Dat vertrouwen is volgens hem essentieel. Een ondernemer draagt vaak het werk van een leven over. De band tussen ondernemer en onderneming is over vele jaren heen opgebouwd. Een familiebedrijf overdragen doe je meestal maar   n keer. Dan moet het niet alleen fiscaal goed geregeld zijn, maar vooral ook goed voelen.’

Nowelle vervolgt: ‘Bij een bedrijfsopvolging komt veel meer kijken dan alleen het stokje overdragen. Het is een goede aanleiding om met elkaar te spreken over de identiteit van het familiebedrijf.’ Om families daarbij te helpen, werkt Baker Tilly vaak met een familiestatuu t. Geen juridisch document, maar een kompas: ‘Wij helpen de familie om verwachtingen bespreekbaar te maken, en helder te krijgen wat de koers is’, aldus Nowelle. ‘In een familiestatuu t beschrijf je de gedeelde kijk op bijvoorbeeld kernwaarden, de gezamenlijke toekomstvisie en de positie van schoonfamilie binnen het bedrijf.’

Bekende Twentse familiebedrijven

Dat Twente veel familiebedrijven kent, merken beide adviseurs iedere dag. Vooral in sectoren als bouw, techniek en maakindustrie

zijn ondernemingen vaak al generaties lang in handen van dezelfde familie. Martin begeleidde de afgelopen jaren uiteenlopende bekende Twentse ondernemingen bij bedrijfsopvolgingen. ‘Soms speelt inmiddels de overdracht naar de derde generatie al. Je kunt je voorstellen hoe belangrijke vertrouwen en heldere afspraken dan zijn.’

Het goede gesprek voorkomt problemen

Toch verloopt niet iedere overdracht vanzelf. Juist doordat zakelijke en persoonlijke belangen door elkaar lopen, kunnen spanningen ontstaan. Martin herinnert zich een traject waarbij de overdracht tijdens de afspraak bij de notaris onverwacht stilviel. Een van de kinderen bleek andere wensen te hebben over de toekomstige eigendomsverhoudingen dan zijn vader. De documenten bleven ongetekend en het proces liep maanden vertraging op. ‘Dan zie je hoe belangrijk het is om iedereen vanaf het begin mee te nemen. Het goede gesprek moet je niet aan het einde voeren, maar juist helemaal aan het begin.’

Volgens Baker Tilly is een zorgvuldig proces daarom minstens zo belangrijk als de uiteindelijke overdracht. Van de eerste gesprekken en voorbereiding tot de daadwerkelijke overdracht  n de periode daarna blijft het kantoor nauw betrokken. ‘Een bedrijf overdragen is niet hetzelfde als iemand de sleutel geven’, zegt Martin. ‘Ouders blijven vaak nog een tijd betrokken en ook daarna begeleiden wij de familie verder. Dat hele proces verdient aandacht.’

Motor van de regio

Volgens Martin zijn familiebedrijven van grote waarde voor de Twentse economie. Ze investeren vaak voor de lange termijn, kennen een sterke verbondenheid met hun medewerkers en blijven dicht bij hun regio. ‘Familiebedrijven zijn een belangrijke motor van onze economie. Het geld blijft vaak binnen het bedrijf en medewerkers werken er graag. Daarom is het mooi dat er fiscale regelingen zijn die de volgende generatie helpen om zo’n onderneming voort te zetten.’

Tegelijkertijd benadrukken beide adviseurs dat opvolging nooit een doel op zich mag zijn. ‘Je moet een familiebedrijf niet overnemen omdat het verwacht wordt’, besluit Martin. ‘Je moet het doen omdat het bij je past. Dan bouw je  cht verder aan de toekomst van het familiebedrijf.’

‘Een overdracht moet goed geregeld zijn  n goed voelen’

Martin Akcay

Voedsel met de smaak van vroeger

Appeltje als ambassadeur van eerlijk eten voor iedereen

Het bedrijf bestaat al meer dan honderd jaar, maar de missie van Appeltje is hetzelfde gebleven. Want waar hun overgrootopa mensen vroeger met de handkar voorzag van kwalitatief hoogwaardig voedsel, doen ze – vier generaties later – nu hetzelfde, maar dan met hun webshop, leveringen aan bedrijven en verschillende verkooppunten. Het verschil? De uitdaging om écht eerlijk en gezond te eten is tegenwoordig nog groter. En des te belangrijker. Eigenaren en familieleden Ronald, Rick en Marcel Huisman vertellen waarom.

'Echt weten wat gezond is, is best lastig geworden', begint Ronald. 'We snappen allemaal dat een hamburger bij een fastfoodrestaurant niet al te best is, maar denken dat we een gezonde keuze maken als we daar dan een salade bestellen. Maar ook die zijn tegenwoordig zo enorm bewerkt. Evenals de meeste 'gezonde' producten die we zien liggen in de supermarkten en bij concurrenten. Muesli volgepropt met suiker, melk waar bijna geen koe meer aan te pas komt en fruit waar geen smaak aan zit. Dat kan echt anders. Natuurlijk moet een balletje gehakt in de pauze af en toe gewoon kunnen, maar kies er dan eentje die bestaat uit echt goed rundvlees.' Marcel vult aan: 'Met die intentie leveren we alles aan onze klanten, zowel particulieren als bedrijven. Groenten en fruit, maar ook zuivel, soepen en sappen. Ze moeten ervan uit kunnen gaan dat alles kwalitatief goed is. We vragen daarom voedselkundigen naar de beste opties, gaan zelf op onderzoek uit tijdens het inkopen en ik proef persoonlijk alle producten. En we zetten vol in op voedsel dat niet eindeloos geconserveerd hoeft te worden. De focus ligt op vers.'

Overal goed eten

Echt vers kan alleen als de lijnen kort zijn. Rick licht dat toe: 'Wij kopen veel kleiner in dan grote partijen zoals een Albert Heijn of een Sligro. Zij zijn gericht op kwantiteit, op schaalvoordelen. Het gevolg is dat die producten eindeloos liggen te wachten in distributiecentra - niet bepaald lekker als het gaat om bijvoorbeeld fruit. Wij kiezen bewust voor een andere aanpak. Bestellen alleen dat wat we ook echt binnen drie dagen bij onze klanten kunnen krijgen. En het gaat om de kwaliteit.'

'We leveren precies wat het bedrijf wil'

Rick Huisman



Ronald Huisman, Marcel Huisman en Rick Huisman.



Niet 'twintig dozen mandarijnen', maar: 'twintig dozen lekkere mandarijnen'. Dat is niet duurder, nee. Ik heb het onderzocht: we zijn meestal marktconform en soms zelf iets goedkoper.' Ronald gaat verder: 'dat past ook bij onze missie om goed eten toegankelijk te maken voor iedereen. Daarom werken we ook samen met Alifa en Sportaal: om het beschikbaar te maken op sportclubs en bij ouderen thuis. Ook brengen we het binnen bedrijven. Letterlijk. In die dienstverlening ontzorgen we van A tot Z. We bepalen samen met het bedrijf waar ze behoefte aan hebben, bijvoorbeeld gezonde opties in de kantine, voor hoeveel mensen en wat we wanneer leveren. Dat bezorgen we op de juiste plek binnen het bedrijf, inclusief displays zodat het medewerkers ook stimuleert om te kiezen voor gezonde opties. Dat is echt belangrijk. Het brengt je ziekteverzuim omlaag en mensen waarderen het als hun werkgever meedenkt in dit soort gezonde opties.'

Ambacht in een modern jasje

Het doel van Appeltje niet alleen gezonder eten, maar ook de verbinding met het eten terugbrengen. Rick: 'Ons assortiment is heel onderscheidend. Soms hebben we wel vier soorten mandarijnen. Omdat we mensen weer willen laten ervaren wat die

'Onze focus ligt op kwaliteit en echtheid'

Ronald Huisman

verschillende smaken zijn en waar de producten vandaan komen. We horen regelmatig dat iemand iets niet lustte, totdat ze onze producten probeerden.' Marcel vervolgt: 'Eigenlijk gaan we terug naar die ervaring van vroeger. Op de markt of bij een kruidenier, waar je gewoon echt goed eten kocht bij iemand die er echt verstand van had. We denken ook dat dat past bij Twente: die focus op lokale ondernemers, het ambachtelijke, het weer waarderen van smaken. Die behoefte is er.' Ronald concludeert: 'En daar spelen wij op in. Dat doen we al honderd jaar, maar vandaag de dag op een manier die past bij nu. Klanten bestellen gewoon in de webshop, we bezorgen tot in de bedrijfskantine en stellen pakketten samen die helemaal passen bij de wensen van het bedrijf. En bij alles wat we doen, geldt: als het maar écht goed is.'



Alles in huis voor drukken,
afwerking en verzending
Laat dat aan ons over



Impressie



VELDHUIS MEDIA

Daar krijg je een kleur van!

Eekhorstweg 1,
7942 JC Meppel

info@veldhuis.nl
www.veldhuis.nl

085 - 082 45 00

Wanneer doe ik het goed voor de volgende generatie?

Een succesvolle bedrijfsoverdracht draait niet alleen om wat je overdraagt, maar vooral om hoe je dat samen doet.

'Wanneer doe ik het goed voor de volgende generatie?' Een vraag die bij veel ondernemersfamilies speelt als het moment van bedrijfsoverdracht dichterbij komt. Want een familiebedrijf overdragen gaat over veel meer dan cijfers, contracten en afspraken. Het gaat vooral over mensen. Over loslaten, vertrouwen, verantwoordelijkheid en ruimte geven aan een nieuwe generatie.

Een nieuwe wind door het bedrijf

Een nieuwe eigenaar brengt een nieuwe wind door het bedrijf. Bij familiebedrijven raakt dat net wat meer. Beide generaties willen het beste voor elkaar en tegelijkertijd hun eigen identiteit behouden. De opvolger werkt misschien al jaren in het bedrijf, of heeft juist bewust ervaring buiten de deur opgedaan. Misschien nemen meerdere kinderen het bedrijf samen over. En wat betekent dat voor de andere familieleden, de medewerkers en de cultuur binnen het bedrijf?

Elke situatie is anders. Juist daarom is het belangrijk om niet alleen te kijken naar wat er zakelijk geregeld moet worden, maar ook naar wat er tussen mensen speelt.

Goed voor elkaar

Bij Buro Kaap begeleiden we ondernemersfamilies bij dit proces. Met een open blik en heldere communicatie brengen we samen in beeld waar jullie staan en welke toekomst jullie voor ogen hebben. We kijken naar de verschillende persoonlijkheden, verwachtingen en kwaliteiten en zijn duidelijk over de uitdagingen die daarbij horen.

Waar is het tijd om los te laten? Waar moeten kennis en ervaring worden overgedragen? En waar is juist ruimte nodig voor een nieuwe koers?

Door elkaar beter te begrijpen, ontstaat ruimte om samen verder te bouwen. We betrekken ook het team bij de overgang en werken aan een stabiele, zorgvuldige en warme overdracht.

Want uiteindelijk draait een succesvolle bedrijfsoverdracht om één belangrijke vraag: hoe doen we het goed voor elkaar én voor de volgende generatie? \



Samen dit avontuur aangaan?

Benieuwd wat er nodig is voor een succesvolle overdracht? Neem gerust contact op voor een kennismaking. Want ook bij een bedrijfsoverdracht geldt: een goede klik is een belangrijke voorwaarde om samen verder te komen.

Familiebedrijven in Overijssel

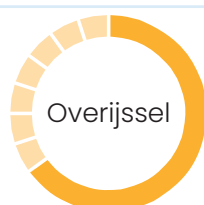
Overijssel telt 28.470 vestigingen van familiebedrijven. Zij dragen in belangrijke mate bij aan werkgelegenheid, innovatie en brede welvaart. Door hun langetermijnvisie, regionale betrokkenheid en sterke waardenoriëntatie spelen familiebedrijven een cruciale rol in duurzame economische ontwikkeling.

Over Overijssel...

Gemeentes	25
Inwoners	1.189.033
Oppervlakte	3.429 km ²
Aantal banen bij familiebedrijven	223.300
Omzet familiebedrijven	€48,6 miljard

Bron: Provincie Overijssel, CBS (2025)

Aandeel vestigingen van familiebedrijven



63%

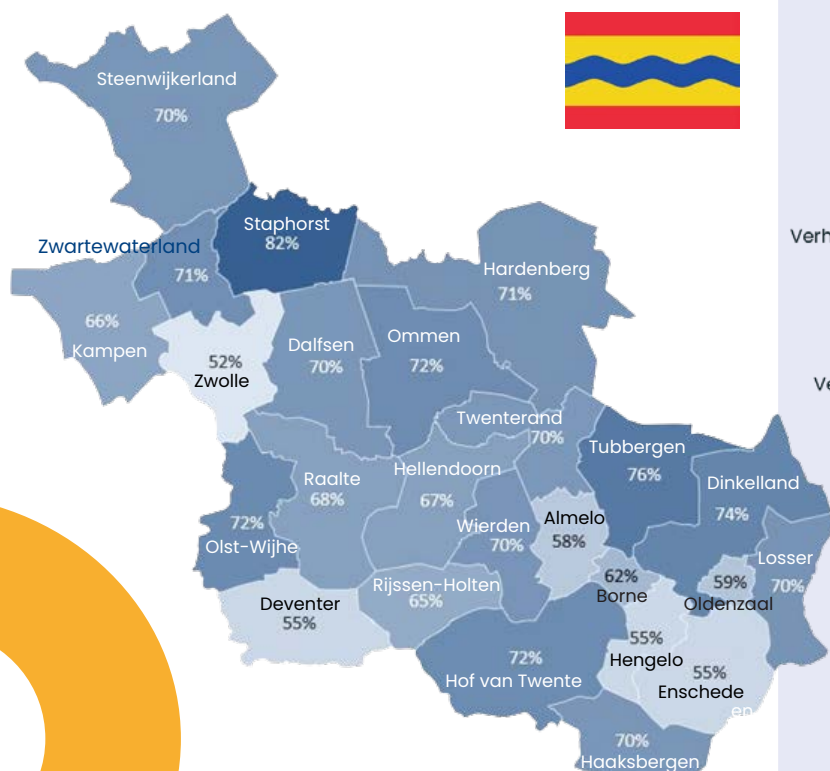
Totaal 28.470



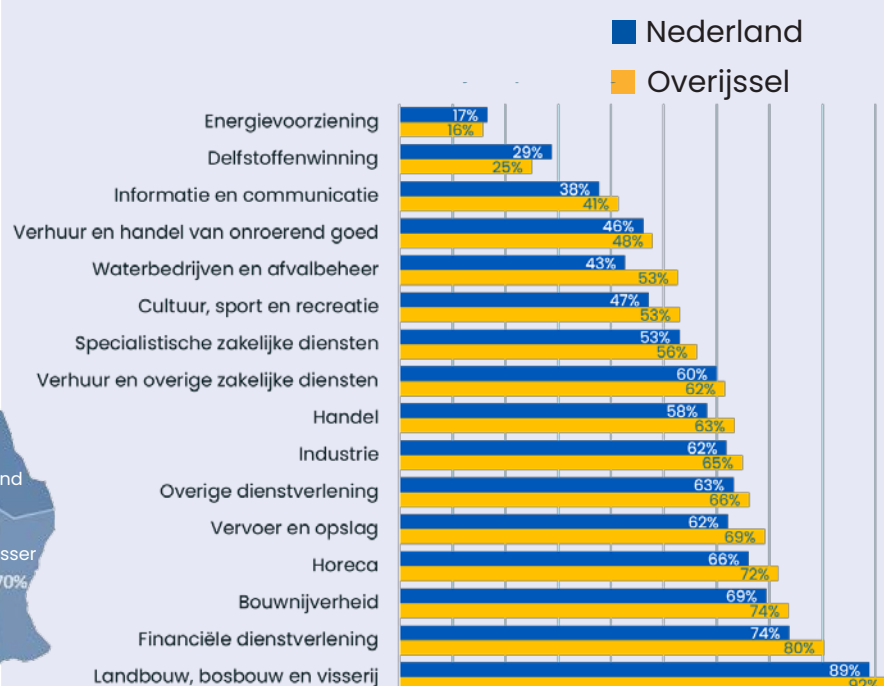
58%

Totaal 377.855

Aandeel vestigingen van familiebedrijven per gemeente in Overijssel



Aandeel familiebedrijven per bedrijfstak



Samen met onze partners laten we onze mooie regio's groeien



INN^o Overijssel
familiebedrijven



INN^o twente

inntwente.nl



INN^o regio
zwolle

innregiozwolle.nl

Platform voor **kennisdeling** en **inspiratie** in de regio.

INN^o Overijssel familiebedrijven

INN^o regio
 zwolle

INN^o twente

 FAMILIE IN BEDRIJF



Voor de inhoud van deze special is samengewerkt met
Centre of Expertise FAMILIE IN BEDRIJF (familie-in-bedrijf.nl).
Dit is een publiek-private samenwerking vanuit hogeschool Windesheim, Zwolle
met partners in onderwijs, overheid, bedrijven en netwerken.
Het gezamenlijk doel is het versterken van familiebedrijven.