

Twée derde van ondernemers wil binnen tien jaar stoppen, maar opvolging hapert

Sector & Sustainability Expertise | Mario Bersem, David Bolscher, Melanie Murk, Albert Jan Swart, Gerarda Westerhuis | Sectorprognoses | 03-12-2025

Uit een enquête onder 519 ondernemers, uitgevoerd door Ipsos I&O in opdracht van ABN AMRO, blijkt dat 68 procent van de ondernemers nog maximaal tien jaar het eigen bedrijf wil blijven aansturen. Van deze groep is 22 procent nog niet bezig met opvolging, terwijl 20 procent wel zoekt maar nog geen opvolger heeft gevonden. Het feit dat een aanzienlijk deel van de ondernemers nog geen opvolger heeft, duidt op een groot risico op discontinuïteit en daarmee het verlies van werkgelegenheid, kapitaal en kennis.

De vergrijzing maakt voorbereiding op opvolging des te urgenter. Cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) laten zien dat inmiddels bijna 13 procent van alle ondernemers van bedrijven met minimaal twee werkzame personen 65 jaar of ouder is; een forse stijging ten opzichte van de ruim 7 procent in 2010. In de komende jaren zal dus een groot aantal ondernemers hun onderneming willen of moeten overdragen. Zonder een goed gepland opvolgingsproces lopen bedrijven het risico op discontinuïteit en daarmee verlies van werkgelegenheid, kapitaal en het verdwijnen van opgebouwde kennis en ervaring. Vooral in sectoren waar onvoldoende opvolging is en juist veel bedrijven in de verkoop komen door vergrijzing, zoals in de landbouw en de detailhandel, neemt de kans op opheffingen toe.

Het overdrachtsproces brengt complexe financiële, juridische en emotionele vraagstukken met zich mee. Uit de Ipsos-enquête blijkt dat ondernemers vooral worstelen met het loslaten van controle, het bepalen van een realistische waarde van het bedrijf en de complexiteit van het juridisch en fiscaal kader.

Top 15 branches met hoogst aantal ondernemers van 65 jaar en ouder (Aantal ondernemers 65+ met bedrijven met 2 of meer werkzame personen)

	Leeftijd: 65 jaar of ouder	
	aantal ondernemers	% ondernemers
Alle economische activiteiten	82.310	12,7
1. Landbouw	18.790	21,5
2. Detailhandel (niet in auto's)	8.990	9,8
3. Groothandel en handelsbemiddeling	5.210	15,7
4. Gezondheidszorg	4.820	12,8
5. Eet- en drinkgelegenheden	3.960	7,9
6. Gespecialiseerde bouw	3.060	9,8
7. Verhuur en handel van onroerend goed	2.930	21,5
8. Holdings en managementadviesbureaus	2.760	13,8
9. Juridische diensten en administratie	2.650	18,5
10. Autohandel en -reparatie	2.470	12,6
11. Logiesverstrekking	1.630	18,2
12. Vervoer over land	1.470	10,5
13. Algemene bouw en projectontwikkeling	1.440	8,3
14. Architecten-, ingenieursbureaus e.d.	1.350	13,6
15. Schoonmaakbedrijven, hoveniers e.d.	1.270	8,5

Bron: CBS

Opvolging en overdracht

Bij opvolging is het belangrijk onderscheid te maken tussen opvolging in leiding en overdracht van eigendom. Deze twee processen kunnen tegelijkertijd plaatsvinden, maar ook na elkaar. Zo kan een ondernemer de eigendom van zijn onderneming overdragen aan zijn kinderen, maar nog niet zijn leidinggevende positie opgeven. Of vice versa, de ondernemer behoudt de eigendom en draagt de leiding over aan een nieuwe directeur.

In het bijzonder binnen familiebedrijven krijgt bedrijfsoverdracht een extra dimensie. Familiebedrijven vormen het hart van de Nederlandse economie: deze 300.000 familiebedrijven zijn goed voor ruim 30 procent van alle banen in Nederland en bijna 30 procent van de toegevoegde waarde van het (niet-financiële) bedrijfsleven, blijkt uit CBS-data en waarbij alleen gekeken wordt naar bedrijven met twee of meer werkzame personen. Tegelijkertijd zijn deze ondernemingen vaak kwetsbaar wanneer een overdracht plaatsvindt, omdat de bedrijfsvoering sterk verweven is met de persoon van de ondernemer en de familie. Persoonlijke relaties, emoties en zakelijke belangen lopen vaak door elkaar.

CBS-data laten zien dat familiebedrijven relatief veel voorkomen in de sectoren Landbouw (47 procent van alle landbouwbedrijven), Horeca (39 procent), Autohandel- en reparatie (30 procent), Groothandel (26 procent) en Detailhandel (24 procent). Ze komen het minst voor in de sectoren Informatie en communicatie (8 procent) en Specialistische zakelijke diensten (7 procent).

Tot voor kort was het vanzelfsprekend dat een bedrijf overging naar de volgende generatie. Tegenwoordig wordt het steeds gebruikelijker om leiding en/of eigendom (gedeeltelijk) over te dragen aan een derde partij, zoals private equity of een strategische koper, of aan het zittende management of een medewerker. Zo blijkt uit onderzoek van EY Consulting van 2024 dat familiebedrijven steeds minder vanzelfsprekend kiezen voor opvolging binnen de familie. Waar in 2014 familieleden nog werden aangemoedigd het bedrijf over te nemen, toont het onderzoek dat bedrijven tegenwoordig openstaan voor externe opvolgers. Deze trend wordt gedreven door factoren zoals veranderende ambities van jongere generaties, de toenemende complexiteit en kapitaalintensiteit van bedrijven, en de professionalisering van bedrijfsvoering, aldus het EY-onderzoek. Onderzoek uit 2024 van Nyenrode in samenwerking met RSM, concludeert dat 50 procent van de familiebedrijven het bedrijf nog in de familie wil houden; 16 procent overweegt verkoop aan strategische kopers en 5 procent aan private equity.

Samenstelling panel Ipsos I&O enquête. N=534*

Bedrijfsomvang	Aantal werkzame personen		Netto omzet in 2024	
Micro	Minder dan 5 werkzame personen	43,4%	Minder dan € 500 duizend	39,5%
Micro	5 tot 10 werkzame personen	25,7%	€ 500 duizend tot € 2 miljoen	34,1%
Klein	10 tot 50 werkzame personen	26,2%	€ 2 miljoen tot 10 miljoen	18,7%
Middelgroot	50 tot 250 werkzame personen	4,3%	€ 10 miljoen tot € 50 miljoen	3,7%
Groot	Meer dan 250 werkzame personen	0,2%	Meer dan € 50 miljoen	0,6%
	Weet ik niet	0,2%	Weet ik niet/wil ik niet zeggen	3,4%

*Totale populatie. Door een weergavefout is de respons iets lager (N=519) bij vraag 8: Hoe lang bent u nog van plan het bedrijf aan te sturen?, en bij vraag 10: Hoe lang bent u nog van plan het bedrijf in eigendom te houden?

Plannen voor opvolging vooral binnen de familie

Uit onze enquête blijkt dat 68 procent van de ondernemers maximaal tien jaar het bedrijf wil blijven aansturen. Van deze groep is 22 procent nog niet begonnen met opvolgingsplannen, terwijl 20 procent wel zoekt maar nog geen opvolger heeft gevonden. Dit onderstreept dat opvolging vaak pas laat aandacht krijgt, ondanks de complexiteit van het proces.

Opvallend is dat ondernemers die binnen vijf jaar willen stoppen actiever bezig zijn met opvolging dan ondernemers die nog vijf tot tien jaar willen doorgaan. Van de eerste groep is slechts 8 procent nog niet begonnen met opvolging, tegenover ruim 37 procent in de tweede groep. Toch is het probleem van onzekerheid groot: ruim een kwart van de ondernemers die binnen vijf jaar wil stoppen, zoekt wel maar weet nog niet wie de opvolger wordt. Bij ondernemers met een langere horizon geldt dit voor bijna 14 procent.

Ondernemers die binnen vijf jaar willen stoppen, hebben vaker concrete opvolgingsplannen. Bijna 24 procent van hen geeft aan dat de beoogde opvolger een familielid is. Dit zien we vooral in de landbouw- en visserijsector, waar familiebedrijven domineren. Daarnaast heeft bijna 12 procent een werknemer op het oog en ruim 8 procent iemand van buiten het bedrijf. Opvallend is dat ruim 12 procent aangeeft het bedrijf te willen beëindigen; dit zijn relatief vaak kleinere bedrijven, met name in sectoren waar schaalgrootte en continuïteit lastiger te realiseren zijn.

Heeft u al plannen voor de opvolging van uw bedrijf?					
	Maximaal aantal jaar dat ondernemer bedrijf wilt aansturen				
	Maximaal 5	5 tot 10	10 tot 15	15 tot 20	Meer dan 20
De beoogde opvolger is iemand uit de familie	23,6%	22,3%	11,7%	11,7%	27,9%
De beoogde opvolger is een werknemer van het bedrijf	11,9%	9,3%	6,2%	2,5%	0,0%
De beoogde opvolger is iemand van buiten het bedrijf	8,1%	5,5%	4,5%	3,0%	0,0%
We zoeken een opvolger maar weten nog niet wie	25,9%	13,6%	6,6%	9,5%	0,0%
We willen het bedrijf beëindigen	12,3%	7,8%	3,7%	3,6%	0,0%
We zijn nog niet met bedrijfsopvolging bezig	7,6%	37,2%	62,4%	69,8%	61,0%
Anders	10,7%	4,3%	4,9%	0,0%	11,0%

Leeftijd niet het enige motief

Leeftijd is een belangrijk persoonlijk motief om een bedrijf te willen overdragen. Zo noemt 43 procent van de ondernemers die opvolgingsplannen heeft, leeftijd als een belangrijke overweging om het bedrijf over te dragen. Van alle ondernemers van 65 jaar of ouder uit onze enquête wil 60 procent nog maximaal vijf jaar aanblijven, terwijl 24 procent nog vijf tot tien jaar wil doorgaan. In de leeftijdscategorie 55 tot 64 jaar liggen deze percentages op respectievelijk 39 en 45 procent. Meer tijd voor persoonlijke leven en andere interesses scoort met 30 procent ook hoog.

Geld is ook een belangrijk motief om het bedrijf over te dragen. Ruim 18 procent noemt de te ontvangen opbrengst van de overdracht als reden. Een goede financiële opbrengst is nodig om bijvoorbeeld een pensioenvoorziening te realiseren, nieuwe zakelijke initiatieven te ontplooiën of om de nieuwe generatie middelen te geven voor andere doelen. Bij verkoop aan private equity kan de ondernemer (gedeeltelijk)

cashen, terwijl bij overdracht binnen de familie vaak een lagere prijs of latere betaling wordt geaccepteerd om het bedrijf in familiehanden te houden.

Jonge ondernemers zien een overname door een externe partij vaak als een kans om met het vrijgekomen kapitaal een nieuw bedrijf te starten. Dit zogenaamde ‘serial-ondernemerschap’ komt veel voor in sectoren met een hoog aandeel jonge ondernemers, zoals e-commerce, softwareontwikkeling en IT-dienstverlening. Uit CBS-data blijkt dat het aandeel ondernemers jonger dan 30 jaar is gestegen van 9 procent in 2010 naar 16 procent in 2024.

Belangrijke overwegingen van ondernemers die opvolger zoeken of hebben gevonden

Overwegingen voor opvolging	% ondernemers
Mijn leeftijd	43%
Het waarborgen van de continuïteit van het bedrijf	37%
Meer tijd voor mijn persoonlijke leven en andere interesses	30%
Motivatatie bij familieleden om het bedrijf verder te leiden	26%
Het toekomstperspectief van het bedrijf	24%
Dat medewerkers hun baan houden	24%
Het voorhanden zijn van een geschikt persoon om het bedrijf aan te sturen	21%
De financiële opbrengst	18%
Ruimte maken voor andere ideeën	11%
Motivatatie bij mezelf om het bedrijf verder te leiden	9%
Strategisch moment voor het bedrijf	7%
Fiscaal gunstig	6%
Ruimte voor nieuwe zakelijke kansen of andere ondernemingen	5%

Overdracht binnen de familie

Van alle ondernemers die maximaal tien jaar willen aanblijven wil bijna een kwart het bedrijf binnen de familie houden. Dit biedt voordelen zoals continuïteit, behoud van personeel en het voortzetten van de bedrijfscultuur en waarden. Uit de enquête blijkt dat het waarborgen van de continuïteit van het bedrijf (37 procent), het toekomstperspectief van het bedrijf (24 procent) en behoud van personeel (24 procent) belangrijke aspecten voor ondernemers zijn.

Wanneer een familielid over onvoldoende middelen beschikt om het bedrijf ineens over te nemen, kan een oplossing gevonden worden in een combinatie van een achtergestelde lening van de verkoper en (her)financiering vanuit de onderneming. Daarnaast kan de Bedrijfsopvolgingsregeling (BOR) een rol spelen. De BOR verlaagt de belastingdruk bij overdracht binnen de familie. De fiscale regeling biedt vrijstellingen en uitstel van betaling voor erf- en schenkbelasting en is bedoeld om het voortbestaan van bedrijven te ondersteunen bij overdracht door schenking of erfenis. Vooral landbouwbedrijven in de Ipsos-enquête gaven aan hier gebruik van te maken.

Overdracht aan derde partijen

Overdracht aan derde partijen wordt ook steeds vaker overwogen, zoals wanneer opvolging binnen de familie niet haalbaar is. Jongere generaties hebben soms andere ambities, onvoldoende middelen of missen de juiste competenties. Ook verschillen in visie en waarden kunnen een rol spelen.

Wanneer een geschikte opvolger ontbreekt, kiezen ondernemers bijvoorbeeld voor een management buy-out (4 procent van de ondernemers die binnen tien jaar willen stoppen). Hierbij nemen de huidige managers het bedrijf over. Dit geeft stabiliteit en waarborgt continuïteit, omdat de zittende managers de organisatie en markt goed kennen. Een voorbeeld zien we in de maakindustrie, waar ervaren productiemanagers een familiebedrijf overnemen om kennis en klantrelaties te behouden. Een vergelijkbare optie is een employee buy-out (6 procent), waarbij werknemers eigenaar worden. Dit vergroot betrokkenheid en minimaliseert verstoring.

Als intern geen geschikte opvolger gevonden wordt, kan een management buy-in (6 procent van de ondernemers die maximaal tien jaar wil blijven) uitkomst bieden. Ondernemers halen dan ervaren managers van buiten binnen om het bedrijf voort te zetten. Het motief hierbij is vaak modernisering en innovatie. Zo zegt 11 procent van de ondernemers uit de enquête die opvolgingsplannen hebben ruimte te willen maken voor andere ideeën.

Strategische overnames zijn een andere gekozen route (ruim 11 procent van de ondernemers die het bedrijf maximaal tien jaar willen aansturen). Hierbij verkoopt de ondernemer het bedrijf aan een partij in dezelfde sector, bijvoorbeeld een concurrent of leverancier. Het belangrijkste motief is het realiseren van schaalvoordelen en synergie, bijvoorbeeld in sectoren waar marges onder druk staan door stijgende kosten. In de horeca kan consolidatie leiden tot efficiëntere inkoop en flexibeler inzet van personeel. Dit biedt een uitweg voor horecaondernemers die worstelen met stijgende kosten, krappe marges en tekort aan personeel. In de foodsector zien we dat afnemers steeds groter worden en kostenleiderschap de dominante strategie. Om hier tegenwicht aan te bieden, consolideren leveranciers ook.

Private equity speelt vooral een rol bij bedrijven die snel willen groeien of waarbij eigenaren slechts een deel willen verkopen en waarbij financiering met alleen vreemd vermogen niet volstaat om voldoende groei te realiseren of opbrengst te genereren (3 procent van alle ondernemers die binnen tien jaar willen stoppen). Deze investeerders brengen kapitaal, expertise en een netwerk, wat aantrekkelijk is voor ondernemingen die internationaal willen uitbreiden of een volgende groeifase ingaan. Een team van managers dat een onderneming koopt, kan ook in zee gaan met private equity om de financiering rond te krijgen.

Hoewel slechts een kleine procent van de ondernemers een steward ownership-constructie overweegt, kan dit een interessante optie zijn voor familiebedrijven of missiegedreven ondernemingen zonder opvolger. Bij steward ownership wordt zeggenschap gescheiden van eigendom: stewards hebben zeggenschap, maar geen eigendom. Winst blijft primair beschikbaar voor de onderneming en wordt geherinvesteerd of gedoneerd om de missie te ondersteunen. Het motief is het waarborgen van kernwaarden en missie, zonder dat winstmaximalisatie voor aandeelhouders centraal staat.

Ondernemers die bedrijf maximaal 10 jaar bedrijf willen aansturen

Vormen van overdracht	% ondernemers
Familieoverdracht: Eigendom van het bedrijf wordt overgedragen aan familieleden.	22,8%
Strategische overname: Een concurrent, klant of strategische investeerder neemt het bedrijf over.	11,4%
Employee Buy-Out (EBO): (Een deel van) het personeel neemt het bedrijf over.	5,9%
Management Buy-In (MBI): Een externe partij die niet eerder bij het bedrijf betrokken was, neemt het bedrijf over.	5,8%
Management Buy-Out (MBO): Het zittende management koopt het bedrijf van de huidige eigenaar.	4,0%
Financiële overname: Een investeerder (bijvoorbeeld Private Equity) neemt het bedrijf over met als doel winst te maken	2,6%
Oprichting van een stichting die minstens 50% van de aandelen van het bedrijf beheert. (Steward Ownership).	0,7%
Anders	10,7%
We zijn nog niet met overdracht van eigendom bezig	36,1%

Loslaten van het bedrijf

Bijna negen op de tien ondernemers die bezig zijn met bedrijfsopvolging hebben het niet alleen lastig om een geschikte opvolger te vinden, ook noemen zij uitdagingen als het loslaten van de controle, het bepalen van de bedrijfswaarde en de complexiteit. Het opvolgingsproces kan daardoor langer duren en de bedrijfsactiviteiten raken.

Ruim een derde van de ondernemers met opvolgingsplannen ervaart het loslaten van de controle als uitdaging. Een groot deel van hun leven speelt zich af bij het bedrijf waarmee een sterk sociale en emotionele verbintenis is ontstaan. Ondernemers ontwikkelen producten, bouwen relaties met klanten op en creëren een hechte werknemersfamilie.

Vooraf ondervraagde ondernemers in de landbouw vinden het lastig om de controle over hun bedrijf los te laten: de helft van hen noemt dit als een van de belangrijkste uitdagingen. Deze ondernemers hebben doorgaans een sterke binding met hun landbouwbedrijf, omdat het meestal familiebedrijven zijn en het bedrijf doorgaans ook hun woonplek is.

Ook in de sectoren industrie en transport komt het voor dat oudere ondernemers het zoeken van een opvolger of het uit handen geven van de controle te lang uitstellen. Het risico bestaat dat de onderneming zich onvoldoende aanpast aan snel veranderende markten. Het kan raadzaam zijn tijdig ruimte te bieden aan jongere, talentvolle managers. Zij krijgen zo de kans zich te ontwikkelen en kunnen ervoor zorgen dat de onderneming tijdig inspeelt op veranderende marktomstandigheden. Dat kan een positief effect hebben op de productiviteit en op de waarde van de onderneming.

Ondernemers die het lastig vinden om de controle los te laten kunnen gefaseerd afstand nemen van hun bedrijf. Met een geschikte opvolger kan een ondernemer stapsgewijs werkzaamheden overdragen. Zo wordt de ondernemer minder afhankelijk van het bedrijf. Met vrijgespeelde dagen kunnen ondernemers interesses voor andere werkzaamheden en vrijetijdsbesteding ontdekken.

Naast de emotionele band zijn ondernemers bang dat hun missie en opgebouwde bedrijfswaarden verloren gaan. De ondernemer en opvolger moeten elkaar goed kunnen vinden in hun opvattingen en toekomstplannen. Als een beoogde opvolger verder van de ondernemer af staat, is het moeilijk om de controle los te laten. Dan moet eerst gewerkt worden aan het vertrouwen in de opvolger of overnemende partij. Een alternatieve manier om de bedrijfswaarden te behouden is het eerdergenoemde steward ownership. Het winstrecht kan dan los overgedragen worden, terwijl het stemrecht bij bijvoorbeeld een stichting komt te liggen die de missie van de onderneming bewaakt.

Tijdig beginnen en gefaseerde verkoop

Andere veelgenoemde uitdagingen gaan over de praktische uitvoering van overdracht. Ondernemers vinden het lastig om de bedrijfswaarde te bepalen, juridische en fiscale zaken te doorgronden en passende financiering te vinden. De bedrijfswaarde kan lager uitvallen dan een ondernemer had verwacht, terwijl het pensioeninkomen van die ondernemer juist afhankelijk is van de verkoopopbrengst.

Het is belangrijk om tijdig een waardebeoordeling uit te voeren en de interesse te peilen. Maar ook dan kan de daadwerkelijke opbrengst tegenvallen, bijvoorbeeld door onverwachte verslechterde economische vooruitzichten of gestegen rentestanden. Een geleidelijke overdracht kan het effect van zulke invloeden dempen. Onder de ondernemers die bezig zijn met opvolging is gefaseerde verkoop met 21 procent het meest populair. Een dergelijke constructie brengt bovendien als voordeel mee dat de overdracht soepeler kan verlopen. Managers of kinderen die een bedrijf kopen, kunnen namelijk niet altijd de hele overnamesom in een keer financieren. Met een gefaseerde verkoop wordt dat makkelijker. Ook geeft een gefaseerde verkoop vertrouwen aan personeel, klanten en leveranciers, omdat de ondernemer in de overgangsfase betrokken blijft.

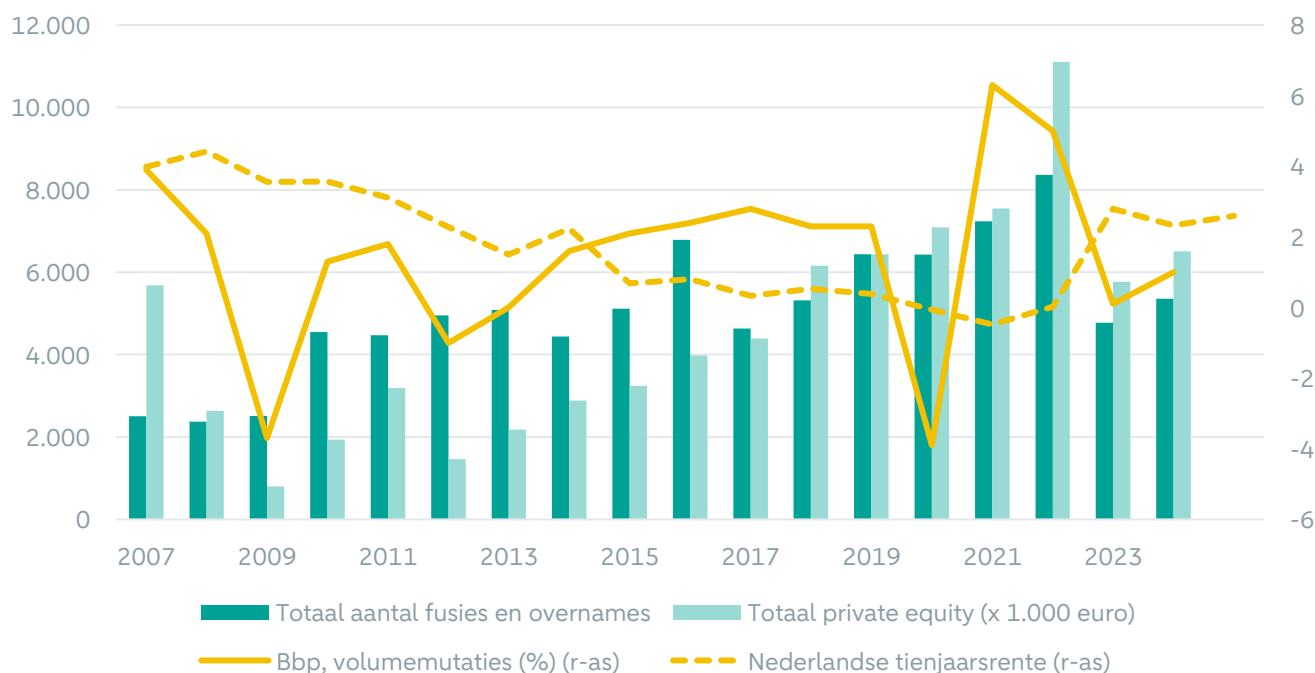
Uitdagingen van ondernemers die opvolger zoeken of hebben gevonden

Uitdagingen	% ondernemers
Loslaten van de controle	35%
Bepalen van realistische waardering van het bedrijf (waardebepaling)	35%
Complexiteit van juridisch en fiscaal kader rondom bedrijfsoverdracht	25%
Vinden van passende financiering	21%
Externe bedrijfsrisico's (zoals regelgeving, cyberdreiging of economische ontwikkelingen)	18%
Interne bedrijfsrisico's (zoals personeelstekort, reputatieschade of procesverstoringen)	14%
Lang en intensief proces	11%
Ik zie geen uitdagingen	11%
Onenigheid met toekomstige eigenaren of bestuurders	5%
Onenigheid tussen huidige eigenaren of bestuurders	3%

Economische groei en rente

Macro-economische omstandigheden bepalen in grote mate de haalbaarheid en de vorm van overdracht. Als de economie groeit, zijn bedrijven aantrekkelijker met hogere winsten, terwijl recessies doorgaans leiden tot lagere cashflows en lagere waarderingen. Rente speelt daarbij een cruciale rol. Een hogere rente verhoogt de financieringskosten van overdracht; bij een lage rente worden overnames juist betaalbaarder. Omdat veel overdrachten binnen zowel de familie als aan derden met vreemd vermogen worden gefinancierd, hebben rentebewegingen direct effect op het slagen van dit proces.

Fusies & overnames en private equity hangen sterk samen met en reageren positief op groei bbp en dalende rente



Bron: CBS (fusies en overnames en bbp); Nederlandse Vereniging voor Participatiemaatschappijen (private equity); LSEG Datastream (tienjaarsrente).

Wanneer opvolging succesvol verloopt, blijft de productieve capaciteit behouden en kunnen ondernemers innovatie, digitalisering en verduurzaming brengen. Als opvolging daarentegen mislukt, gaan banen, kennis en kapitaal verloren en kan de economische dynamiek afnemen.

Conclusie

Bedrijfsopvolging biedt zowel kansen als bedreigingen. Enerzijds biedt het kansen voor continuïteit, versterking van management en innovatie door nieuwe perspectieven. Anderzijds kan een gebrek aan voorbereiding leiden tot waardeverlies, verstoring van bedrijfsprocessen en verlies aan werkgelegenheid, kapitaal en kennis. Kritische succesfactoren zijn een tijdig opgesteld opvolgingsplan, duidelijke juridische en fiscale kaders, en het op een lijn brengen van belangen tussen eigenaars, management en financiers. Zonder deze randvoorwaarden kan opvolging een bedreiging vormen voor de bedrijfswaarde, terwijl een goed geregisseerd proces juist een aanjager voor duurzame groei en strategische vernieuwing kan zijn.

Sectorprognoses

ABN AMRO verwacht een redelijk stabiele groei voor de Nederlandse economie. Op sectorniveau verwacht ABN AMRO de volgende volumegroei:

Volumeprognoses (% j-o-j)	2025	2026	2027
Agri	3,0	-2,0	-0,5
Bouw	1,5	2,5	2,5
Food	1,5	0,5	1,0
Healthcare	3,0	3,5	2,5
Industrie	0,5	3,0	3,0
Leisure	1,5	-3,0	1,0
Retail	1,0	1,0	1,5
TMT	4,5	5,0	4,0
Transport & Logistiek	0,0	2,0	1,5
Zakelijke dienstverlening	1,5	1,0	1,0

In 2025 lag de productie in de **agrarische sector** fors hoger ten opzichte van 2024. Zo waren weersomstandigheden gunstiger en nam de productie na een aanvankelijke dip fors toe. Daarnaast verwachten wij het effect van stoppersregelingen pas in de komende jaren.

De **bouwsector** heeft na een afname van de vraag in vooral 2023 weer flinke orderportefeuilles, maar door toenemende complexiteit van bouwprojecten en personeelstekorten bleef de groei in 2025 beperkt. Vanaf 2026 worden naar verwachting meer eerder gestarte projecten voltooid.

De **foodsector** kende in 2025 een volumestijging gedreven door gestegen koopkracht in het binnenland en een hogere uitvoer. Voor 2026 en 2027 blijven de prognoses gunstig. Omgaan met onvoorspelbare ketens en personeelskrapte blijven hoog op de agenda van foodondernemers.

De **zorgsector** groeit met 3 procent dit jaar en met 3,5 procent in 2026. De zorgsector toonde vorig jaar al een flinke resultaatverbetering dankzij uitgestelde bezuinigingen van de overheid en verbeterde inzetbaarheid van zorgverleners. ABN AMRO verwacht dat zorgaanbieders ook in 2025 en 2026 een goed rendement behalen. Dankzij het ruime budget van de overheid groeien de volumes naar verwachting met 3 procent dit jaar en met 3,5 procent in 2026. Ook stijgen een aantal tarieven die aanbieders ontvangen harder dan de inflatie. De prognose voor 2027 staat op 2,5 procent; de overheid wil waarschijnlijk vanaf 2027 de stijgende zorguitgaven remmen om ruimte te vinden voor andere uitgaven zoals aan defensie.

De **industrie** kreeg in 2025 tegenwind van de door de Amerikaanse president Trump ontketende handelsoorlog, maar laat de grootste schok daarvan in 2026 achter zich. Eerder uitgestelde investeringsplannen worden nu alsnog doorgezet, wat de vraag naar machines aanjaagt. De industrie kan zowel in 2026 als in 2027 groeien met 3 procent. Wel hebben energie-intensieve branches zoals de chemische industrie het lastig door de hoge energieprijzen in Europa en Chinese concurrentie.

Onze ramingen voor 2026 voor de **leisuresector** zijn onzeker. Het blijft lastig om het effect van de btw-verhoging in te schatten. De daling in overnachtingen wordt enigszins gecompenseerd door andere subsectoren zoals groei van de reisbranche. Al met al verwachten we voor 2026 een krimp van de vrijetijdssector van -3 procent, gevolgd door een normalisatie van de volumegroei in 2027 (1 procent) wanneer de markt zich heeft aangepast.

Voor 2026 en 2027 verwacht ABN AMRO opnieuw groei van de consumptie van respectievelijk 1 procent en 1,2 procent. Het herstel van de binnenlandse vraag wordt gedragen door een stijgende koopkracht en een verbeterd consumentenvertrouwen. Onze sectorramingen voor de brede **retail** – detailhandel, groothandel non-food en autohandel en -reparatie – zijn voor 2026 opwaarts bijgesteld van een 0,5 naar 1 procent volumegroei, gevolgd door 1,5 procent in 2027

De **technologie-, media- en telecomsector** veerde in 2025 op met een groei van 4,5 procent, aangejaagd door digitalisering, cloud-migraties en sterke investeringen in kunstmatige intelligentie. Voor 2026 en 2027 wordt respectievelijk 5 en 4 procent groei verwacht.

De **transportsector** werd in 2025 belemmerd door de handelsoorlog, die de wereldhandel in chaos stortte. In 2026 laat de sector de grootste schok daarvan achter zich. De internationale handel trekt naar verwachting aan, terwijl ook de binnenlandse groei aantrekt, zoals in de bouwsector en retail. De sector groeit naar verwachting in 2026 met 2 procent en in 2027 met 1,5 procent.

De **zakelijke dienstverlening** groeit met 1,5 procent in 2025, 1 procent in 2026 en 1,5 procent in 2027. De sector houdt koers in turbulente tijden, ondanks personeelstekorten, uitdagingen rondom bedrijfsopvolging en veranderende wet- en regelgeving.

Knelpunten remmen economische groei

Aggie van Huisseling, Macro-econoom Economisch Bureau aggie.van.huisseling@nl.abnamro.com

Jan-Paul van de Kerke, Macro-econoom Economisch Bureau jan-paul.van.de.kerke@nl.abnamro.com

De afgelopen maanden wordt de mondiale economie gekenmerkt door volatiliteit en onzekerheid. De handelsovereenkomst tussen de VS en de EU vermindert onzekerheid voor exporterende bedrijven en toeleveringsketens, maar neemt het niet volledig weg. De handelsspanningen tussen de VS en China zijn verschoven van invoerheffingen naar knelpunten, voornamelijk rond zeldzame aardmetalen en toegang tot de nieuwste halfgeleiders. Ook Nederland wordt hierbij betrokken, zoals bijvoorbeeld in het geval van uitvoerbeperkingen aan ASML en recent ook rond de Nexperia-casus. Zolang de handelsoorlog voortduurt, kunnen deze knelpunten vaker voorkomen.

De val van het kabinet vergroot de beleidsonzekerheid in Nederland. Het komende kabinet heeft de kans om deze onzekerheid gedeeltelijk weg te nemen en staat voor belangrijke keuzes. Naast uitdagingen zoals de uitgaven aan defensie en zorgkosten wordt de Nederlandse economie in toenemende mate in de wielen gereden door capaciteitsproblemen: bijvoorbeeld het volle elektriciteitsnet, de woningmarkttekorten, de stikstofimpasse en arbeidsmarktkrapte. Deze capaciteitsbeperkingen zorgen ervoor dat de economische groei in 2026 en 2027 onder het potentieel blijft.

Ondanks het bovenstaande is de Nederlandse economie in de afgelopen kwartalen met gemiddeld 0,3 procent kwartaal op kwartaal gegroeid. Ondanks de Amerikaanse invoerheffingen en (inter)nationale onzekerheid is de groei daarmee toch veerkrachtiger dan gedacht. De economische activiteit blijft – zoals we hebben gezien in de meest recente kwartalen – binnenlands gedreven, door uitgaven van de overheid en huishoudens. Volgens prognoses van het Centraal Planbureau (CPB) neemt de koopkracht van huishoudens ook in 2026 verder toe en uit [onze berekeningen](#) blijkt tevens dat huishoudens de afgelopen jaren in algemene zin financieel weerbaarder zijn geworden. Hierdoor staan de balansen van huishoudens er gemiddeld gezien goed voor. Niettemin blijft het sentiment onder huishoudens vrij negatief, onder andere door inflatie, en blijkt uit de opgelopen spaarquote dat huishoudens nog steeds voorkeur geven aan sparen boven consumeren.

Naast de toenemende koopkracht dragen ook andere factoren bij aan verbeterde groeivoorzichten voor 2026. Zo betekenen de afgelopen renteverlagingen van de Europese Centrale Bank (ECB) een steun in de rug voor de kredietverlening. Ook nemen de overheidsinvesteringen in Europa toe, onder andere door de belofte om meer te besteden aan defensie. Onze oosterburen gaan bovendien flink meer investeren in infrastructuur waardoor de Duitse economie naar verwachting beter zal gaan draaien. De Nederlandse economie zal hier volgens [onze berekeningen](#) van profiteren, grofweg met een extra kwartaal aan groei over de komende twee jaar. Daarnaast verwachten wij dat ook het komende kabinet een expansief begrotingsbeleid voert, onder andere door investeringen in defensie, en zo de economie blijft stimuleren. Tot slot blijft de oploop van het aantal faillissementen beperkt en blijft ook de arbeidsmarkt – ondanks wat afkoeling – krap. Al met al verwachten we een economische groei van 1,7 procent in 2025, 1,2 procent in 2026 en 1,4 procent in 2027.

De afgelopen jaren lag het Nederlandse inflatiecijfer ruim boven het gemiddelde van de eurozone. De grootste aanjager van dit verschil is de diensteninflatie. Vooruitkijkend verwachten we dat de Nederlandse inflatie geleidelijk afneemt, maar boven het gemiddelde van de eurozone blijft. De geleidelijk afnemende loongroei verlicht de druk op diensteninflatie, maar de combinatie van sterke consumentenvraag en de belastingverhoging op logies vanaf 2026 houden de diensteninflatie hoog. De accijnsverlaging op brandstof is met een jaar verlengd tot 2026, waardoor het opwaartse effect wordt uitgesteld tot 2027. Dit valt samen met het effect van [EU ETS2](#) dat eveneens opwaartse prijsdruk geeft. We verwachten dat de inflatie (CPI) in 2025 uitkomt op 3,3 procent, 2,4 procent in 2026 en 2,5 procent in 2027.

Meer informatie is [hier](#) te vinden in onze Nederlandse Economie in Zicht.

Agrarisch

Melanie Murk, Sectoreconoom Agri & Food, 06-15022576 melanie.murk@nl.abnamro.com

Europa zet in op jonge boeren om voedselzekerheid te borgen

Slechts tien procent van de Nederlandse agrarische ondernemers is jonger dan 40 jaar en van de groep ouder dan 50 jaar heeft meer dan de helft geen opvolger. Dit vormt een risico voor de continuïteit van de voedselproductie. Daarom heeft de Europese Commissie (EC) in oktober van dit jaar plannen gepresenteerd om bedrijfsopvolging door jonge boeren te bevorderen. De EC ziet een belangrijke rol voor deze groep om voedselzekerheid en leefbaarheid op het platteland te waarborgen. In deze prognose kijken we naar de verwachte productie in Nederland.

Volumes in de landbouw worden sterk gedreven door de hoeveelheid areaal waarop geteeld wordt en de omvang van de veestapel. Ook weersomstandigheden, plant- en dierziekten, krachtvoer en gewasbeschermingsmiddelen spelen een belangrijke rol. In 2025 waren deze omstandigheden ten opzichte van 2024 overwegend positief, wat de productie heeft bevorderd. De [financiële](#)¹ resultaten op bedrijfsniveau varieerden sterk per sector. In deze prognoses richten wij ons echter vooral op de volumeverwachtingen.

Voor de gehele agrarische sector en visserij verwacht ABN AMRO een volumestijging van 3 procent in 2025. Oogsten in de akkerbouw waren fors hoger dan in 2024. Daarnaast nam de melkproductie na een aanvankelijke daling fors toe ten opzichte van 2024. Voor 2026 en 2027 worden respectievelijk -2,0 procent en -0,5 procent volumekrimp verwacht voor de gehele sector, voornamelijk gedreven door een verdere daling van de veestapel. In 2025 is deze trend nog maar beperkt zichtbaar. Het akkerbouwareaal nam juist toe met drie procent.

Jonge boeren nodig voor toekomstige voedselproductie en vitaliteit platteland

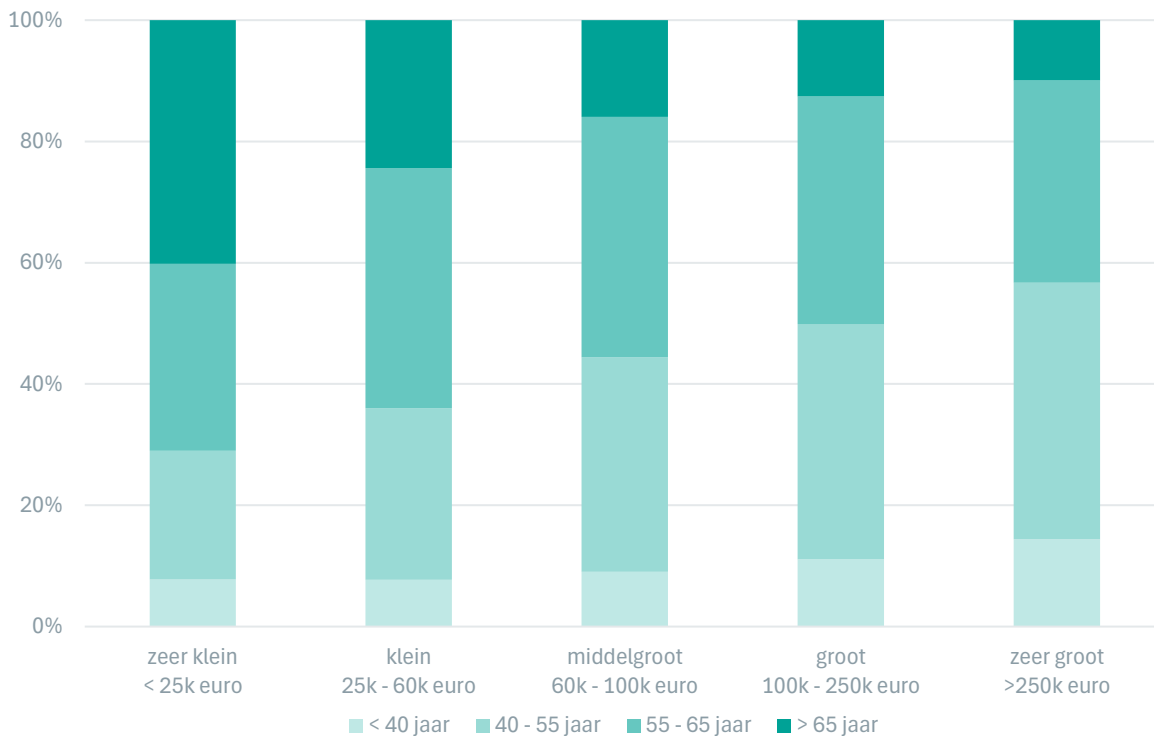
De Europese Unie presenteerde in oktober van dit jaar een strategie voor generatievernieuwing in de landbouw met als doel het aandeel jonge landbouwers in de EU tegen 2040 te verdubbelen naar 24 procent. Jonge boeren spelen een cruciale rol voor de voedselzekerheid in de EU en voor levendige plattелandsgebieden. De EU erkent daarin ook de zware druk op de sector: een vergrijzende beroepsbevolking, een krimpende plattелandsbevolking en economische en ecologische uitdagingen. Ook in Nederland is de landbouw sterk vergrijsd.

De circa 49.000 bedrijven die actief zijn in de landbouw variëren in omvang van zeer klein tot zeer groot. De meeste bedrijven in de landbouw zijn personenvennootschappen zoals een vennootschap onder firma (VOF) of maatschap. Vooral de grotere bedrijven in de glasgroenten zijn besloten vennootschappen. Slechts 10 procent van de landbouwers is jonger dan 40 jaar terwijl 60 procent 55-plus is. Het aandeel jonge boeren neemt toe bij grotere bedrijven.

¹ Prijzen waaronder de melkprijzen wijken inmiddels af t.o.v. de analyse in september

Het aandeel jonge boeren neemt toe in grotere bedrijven

Verdeling naar leeftijd van bedrijfsleiders en omvang landbouwbedrijven (SVC)



Bron: Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS), bewerking Wageningen Economic Research en ABN AMRO

Toelichting: De Standaardverdiencapaciteit (SVC) is de vergoeding, in euro per bedrijf, voor de inzet van arbeid en kapitaal die een bedrijf op basis van standaarden gemiddeld in een jaar behaalt met de agrarische productie, los van wie de arbeid of het kapitaal heeft geleverd. Dit is een maatstaf om de omvang van het bedrijf te bepalen.

Uit onderzoek van Ipsos I&O in opdracht van ABN AMRO blijkt dat wanneer ondernemers uit de landbouw plannen hebben voor opvolging van het bedrijf, in 90 procent van de gevallen de beoogde opvolger een familielid is. Slechts 4 procent van de ondervraagden geeft aan het bedrijf te willen beëindigen.

Hoge waarde in combinatie met lage rentabiliteit

Overdracht binnen de familie kan een emotioneel en complex proces zijn. Het bedrijf loslaten door de overdragende generatie is vaak een struikelblok. Dit wordt nog eens bemoeilijkt door de grondprijzen waardoor de waarde van onderneming en daarmee de financiële uitdaging wordt vergroot.

Voor melkveebedrijven en akkerbouwbedrijven leveren de hoge grondprijzen een extra uitdaging. Melkveebedrijven moeten vanaf 2032 grondgebonden zijn. Dit betekent kortweg dat bedrijven mest op eigen land of in de omgeving afzetten. Grond is echter schaars en grondprijzen torenhoog. Tegelijkertijd is de verdiencapaciteit van melkveebedrijven sterk afhankelijk van het aantal dieren dat zij houden.

Het gebrek aan toekomstperspectief van de sector en stilstand in vergunningsverlening zorgen bovendien voor veel onzekerheid. De locatie van het bedrijf is bepalend voor ontwikkelingsmogelijkheden. Dit maakt het toekomstbeeld voor opvolgers uitdagend. Heldere kaders en normeringen binnen doelsturing zijn nodig zodat jonge boeren perspectief krijgen. Daarnaast is flankerend beleid om deze doelen te behalen onmisbaar, temeer om versnelde schaalvergroting te voorkomen

Fiscale regelingen en subsidies zijn onmisbaar voor opvolging

In Nederland wordt steeds meer gewerkt met pacht, erfpacht en experimentele eigendomsvormen zoals in initiatieven als Aardpeer en Land van Ons. Op deze manier wordt de toegang tot land voor melkveehouders

gestimuleerd. Daarnaast blijft advies op het gebied van fiscaliteit, wetgeving en financiering onmisbaar bij overdracht. Zo wordt in de landbouw veelvuldig gebruikt gemaakt van verschillende regelingen, zoals de Bedrijfsopvolgingsregeling (BOR), Vestigingssteun jonge landbouwers en de Doorschuifregeling (DSR). Deze regelingen maken opvolging voor jonge ondernemers bereikbaar, maar kennen alle ook specifieke voorwaarden en spelregels. Tot slot is goede communicatie in de familie van onschatbare waarde. Tijdig het gesprek aangaan met elkaar, inclusief familieleden die niet opvolgen, voorkomt verrassingen als overdracht actueel wordt.

Bouw

Albert Jan Swart, Sectoreconoom Industrie, Transport & Logistiek, albert.jan.swart@nl.abnamro.com

Rondreizend zzp-circus in aannemerij blijft ongrijpbaar

In hun strijd tegen het personeelstekort zetten bouwbedrijven fusies en overnames in. De zo ontstane schaalvoordelen kunnen zorgen voor een hogere productiviteit, bijvoorbeeld in de installatiebranche. De groei van de sector wordt wel belemmerd door de beperkte vergunningverlening, onder andere door de stikstofproblematiek.

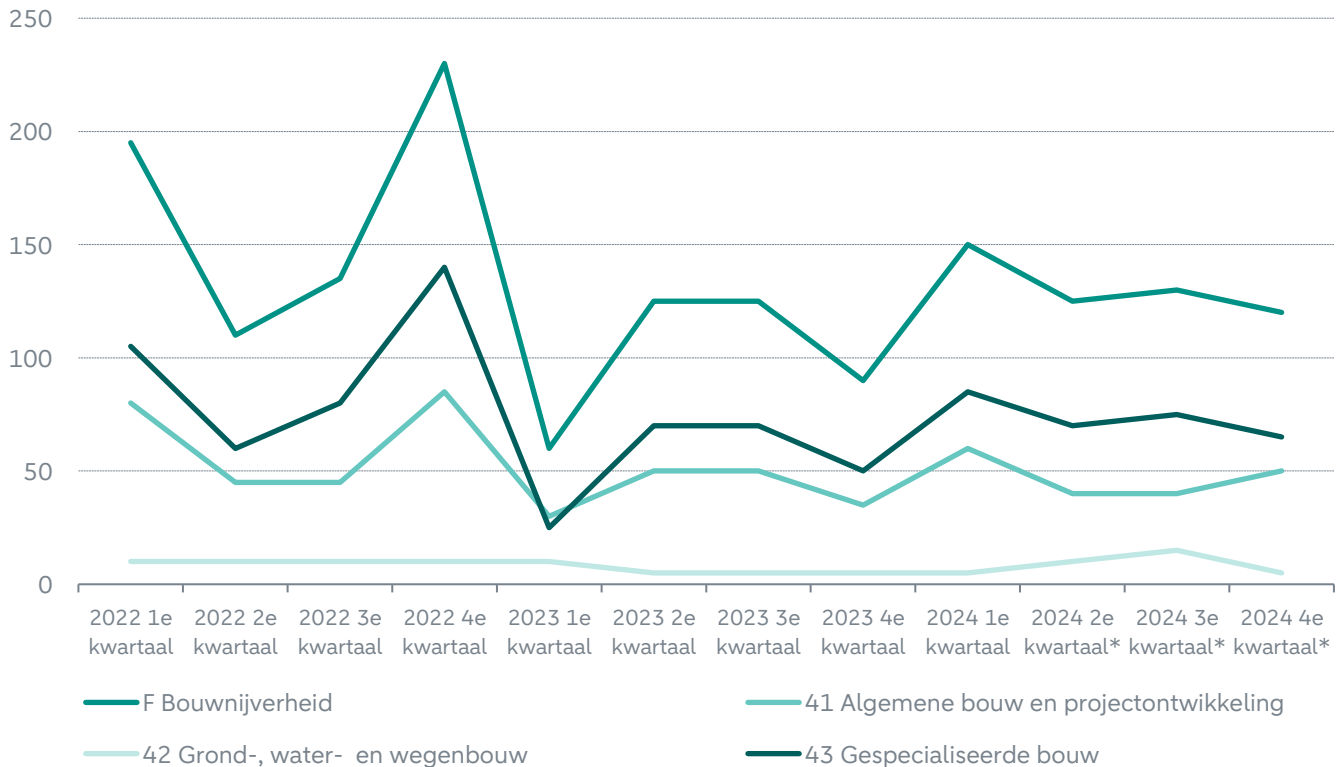
Naar verwachting blijft de groei voor de sector Bouw over 2025 steken op 1,5 procent. De grond- weg- en waterbouw en de installatiebranche zijn de snelst groeiende branches, onder meer vanwege uitbreiding van het elektriciteitsnet en verduurzaming van de bestaande bouw. In 2026 en 2027 kan de groei aantrekken naar 2,5 procent, mede dankzij sinds eind 2024 vergunde en gestarte bouwprojecten. De verwachting voor 2027 is nog wel onzeker omdat de budgetten van overheden voor onderhoud en aanleg van infrastructuur nog niet vast staan.

Ondanks de lagere bouwproductie in 2023 en 2024 en de beperkte groei in 2025, is het personeelstekort nog altijd nijpend. Ook de concurrentie om arbeidsmigranten neemt toe, mede door groei van de Poolse economie. De komende jaren kan het nog lastiger worden om arbeidsmigranten aan te trekken als gevolg van de Duitse plannen voor omvangrijke investeringen in infrastructuur, al is het de vraag hoe snel de Duitsers deze projecten daadwerkelijk starten.

Hoewel de bouwsector nauwelijks is gegroeid en de lange rente nog steeds vrij hoog is, zit het aantal fusies en overnames na een kortstondige dip in 2023 sinds 2024 weer sterk in de lift. Zo is in de installatiebranche een sterke consolidatieslag gaande. De kopende partijen willen schaalvoordelen realiseren doordat ze na een overname een breder pakket van diensten en expertises kunnen aanbieden, zoals de installatie en onderhoud van elektra, airconditioning en warmtepompen. Vooral in de utiliteitsmarkt kan dat interessant zijn vanwege de daar gebruikelijke langjarige onderhoudscontracten. Door middel van overnames kopen installatiebedrijven in feite het personeel met de juiste kennis en vaardigheden.

Maar in een groot deel van de sector zijn die zo gewilde medewerkers tamelijk ongrijpbaar. In de algemene bouw (waaronder de aannemerij) is maar liefst ruim de helft (52 procent) van de werkenden zelfstandige. In andere branches zijn de arbeidsrelaties meer structureel. In de grond- weg- en waterbouw wordt 81 procent van de werkgelegenheid ingevuld door vaste werknemers, en slechts 19 procent door zelfstandigen onder wie zzp'ers. In de gespecialiseerde bouw, waaronder de installatiebranche valt, leveren vaste werknemers 62 procent van de benodigde arbeid. Naast zzp'ers spelen bedrijven met twee medewerkers momenteel [in opkomst](#).

Aantal fusies en overnames in de bouw stijgt weer na dip in 2023



Bron: CBS

De woning- en utiliteitsbouw wordt gedomineerd door ondernemingen die puur projectmatig werken en per project zelfstandige specialisten of gespecialiseerde onderaannemers inschakelen, die vaak voor verschillende opdrachtgevers werkzaam zijn. Dat maakt het overnemen van bijvoorbeeld een kleine aannemerij met als doel over meer medewerkers te kunnen beschikken lastig. Dergelijke ondernemingen zijn immers grotendeels afhankelijk van extern ingehuurd vakkrachten.

Uit onderzoek dat is uitgevoerd door Ipsos I&O in opdracht van ABN AMRO blijkt dat bijna twee derde (62 procent) van de ondernemers in de bouwsector en industrie binnen tien jaar de onderneming zou willen overdragen aan een nieuwe eigenaar. Drie op de tien van hen (30 procent) wil de onderneming overdragen aan een familielid, ook werknemers zijn vaak (9 procent) in beeld als mogelijke opvolger. Een behoorlijk groot deel van de ondernemers die binnen tien jaar willen overdragen, is echter nog niet met de opvolging bezig (35 procent).

Vooraf middelgrote ondernemingen in de installatiebranche, waarvan het aantal als gevolg van overnames afneemt, zijn gewilde overnameprooien voor grotere branchegenoten. Maar voor kleine bedrijven in de algemene bouw lijkt de opvolgingskwestie om de hierboven aangegeven redenen lastig. Voor sommige ondernemers zal er weinig anders op zitten dan de onderneming voor hun pensioen maar te beëindigen. Dat is jammer voor de ondernemer, die er geen overnamesom aan overhoudt, maar ook voor de Nederlandse economie. De combinatie van het personeelstekort en het lage aantal fusies en overnames in de algemene bouw maakt het lastig om schaalvoordelen te realiseren en zo de productiviteit te verhogen. Ondernemingen die erin slagen werknemers aan zich te binden, of de juiste overnames te doen, kunnen profiteren. Maar voor een groot deel van de sector blijft het rondreizend zzp-circus ongrijpbaar.

Food

Melanie Murk, Sectoreconoom Agri & Food, 0615022576 melanie.murk@nl.abnamro.com

Foodbedrijven blijven aantrekkelijk voor overname

De voedingsindustrie is omvangrijk en groeit ook de komende jaren stabiel, waardoor foodbedrijven aantrekkelijk zijn voor overnames. Consolidatie van afnemers, schaalvoordelen en toegang tot innovatieve producten zijn belangrijke drijfveren voor overnames. Hoge investeringen vragen daarentegen om kapitaalkrachtige kopers.

De voedingsindustrie beslaat anno 2025 bijna een kwart van de totale Nederlandse industriële productiewaarde. ABN AMRO verwacht voor de sector een volumestijging van 1,5 procent in 2025, gedreven door volumegroei in binnen- en buitenland. In 2026 en 2027 groeit de sector naar verwachting met respectievelijk 0,5 en 1 procent.

De binnenlandse vraag naar voeding en dranken steeg in 2025 door een toename in de koopkracht. Deze volumestijging was voornamelijk merkbaar in het supermarktkanaal. De vraag naar specifieke productgroepen zoals rundvlees, chocolade en koffie staat als gevolg van forse prijsstijgingen wel onder druk. Ook de uitvoer ontwikkelde zich positief, ondanks handelsbelemmeringen en concurrentie uit andere producerende landen. Voor volgend jaar verwacht ABN AMRO dat voedselinflatie, na jaren van hoge prijsstijgingen, normaliseert. De binnenlandse vraag wordt iets getemperd, net als de uitvoer, om in 2027 weer verder aan te trekken.

Hoge investeringen maken overdracht binnen familiebedrijven uitdagend

De voedingsindustrie is met een productiewaarde van 114 miljard euro omvangrijk. Daarnaast is de omzetgroei relatief stabiel, al wordt deze in West-Europa meer gedreven door prijsstijgingen dan door volumegroei. Want de markt voor voeding is verzadigd, concurrentie is hevig en marges staan onder druk. Afnemers van foodbedrijven zoeken daarom naar schaal en worden steeds groter. Ook de kapitaalintensiteit van foodbedrijven is hoog en neemt door de groeiende behoefte aan automatisering en robotisering verder toe. Een zekere schaal en veel kapitaal zijn vereisten om kostenverlagingen en investeringen mogelijk te maken en daarmee relevantie te behouden.

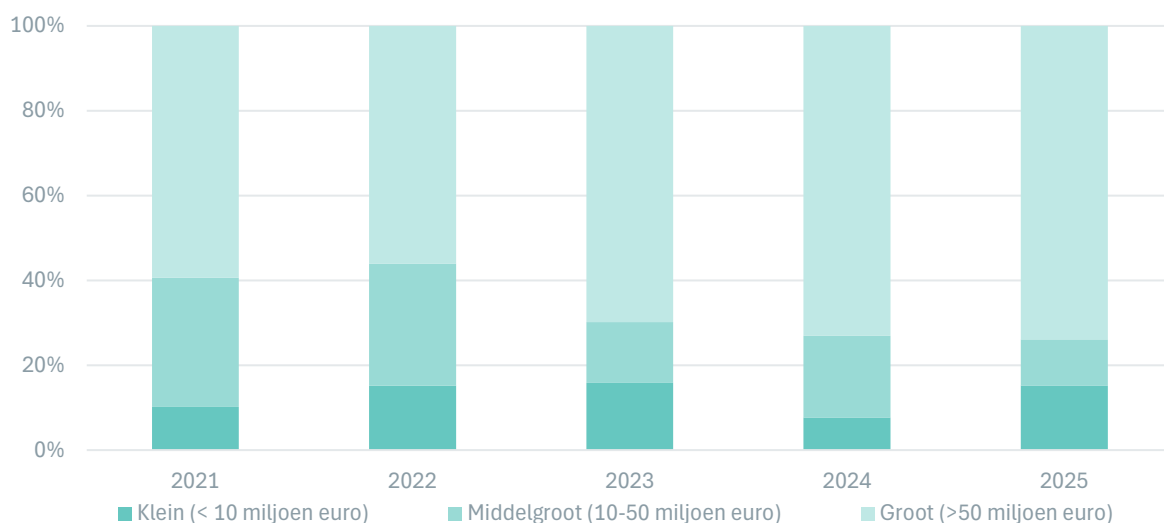
Dit bemoeilijkt bedrijfsopvolging binnen kleinere familiebedrijven. Wanneer een bedrijf toch in de familie blijft, zijn er diverse regelingen om de overdracht mogelijk te maken. De Doorschuifregeling (DSR) en Bedrijfsopvolgingsregeling (BOR) worden vaak aangewend. Daarnaast wordt er vaak gewerkt met een achtergestelde lening tussen ondernemer en opvolger. Familiestatuten kunnen uitkomst bieden bij het maken van afspraken binnen de familie omtrent het familiebedrijf. Een Stichting Administratie Kantoor (STAK) kan helpen bij het scheiden van zeggenschap enerzijds en winstdeling anderzijds.

Mkb-bedrijven zijn ook interessant als overnamekandidaat

Strategische kopers kunnen vaak wel investeren en groei faciliteren. Bij ongeveer twee derde van alle 370 fusies en overnames per jaar in de voedingsindustrie in Noordwest-Europa die Mergermarket sinds 2021 heeft geteld, was een strategische koper betrokken. Bij het resterende deel was ook private equity onderdeel van de transactie. Een kwart van de overnamedoelen behoorde tot het midden- en kleinbedrijf (mkb), bedrijven met een omzet kleiner dan 50 miljoen euro per jaar.

Zwaartepunt van fusies en overnames ligt bij grote ondernemingen

Aandeel fusies en overnames naar omvang van de transactie, per jaar in Noordwest-Europa



Bron: Mergermarket, bewerking ABN AMRO

Overnametrajecten leggen veel druk op het management

De overdracht van een onderneming is een complex proces en omvat meerdere fases. Eerst wordt een zogeheten informatiememorandum samengesteld en worden potentiële kopers benaderd, waarna het boekenonderzoek volgt en bij succes de koopovereenkomst wordt gesloten. Naast schaalvoordelen kan toegang tot bepaalde klanten, innovatie of uitbreiding van het assortiment een belangrijke motivatie zijn. Een buy-and-build strategie, waarbij een bedrijf wordt gekocht en vervolgens bijpassende acquisities worden gedaan, wordt dikwijls met private equity gevolgd. Zo werd Group of Butchers in het afgelopen decennium uitgebouwd met gespecialiseerde vleeswarenbedrijven en deed Signature Foods hetzelfde in salades en convenience.

Bij het overnameproces worden meerdere adviseurs aangesloten. Dit traject legt vaak een hoge druk op het management. Met name bij kleinere bedrijven en startups ontbreekt vaak gedetailleerde informatie over bijvoorbeeld contributiemarge-, prijs- en volumeontwikkelingen per product en per productielocatie. Daarnaast is er vaak een verschil tussen de verwachte waarde van de verkoper en de waarde die kopers bereid zijn te betalen. Marktgroei, financiële prestaties, concurrentiepositie en risicoprojecties spelen een belangrijke rol in die waardering. Tot slot spelen emotionele en culturele factoren een belangrijke rol, vooral bij familiebedrijven. Voor de ondernemer kan het verkoopproces mentaal zwaar zijn, zeker als deze na verkoop onder bewind van een andere persoon moeten werken. Zeker buitenlandse kopers kunnen er een andere cultuur op nahouden, wat het proces complexer maakt.

Een goede voorbereiding is het halve werk

Maar voor het overnametraject gestart kan worden, is het goed positioneren van een bedrijf cruciaal voor een succesvolle overname en voor het aantrekken van de juiste kopers. Zit bijvoorbeeld de waarde in de schaalbaarheid van private label productie of juist in de kracht van het merk? En in welke groeifase bevindt de onderneming zich? In de startup-, scale-up- of mature-fase? En hoe gedegen is het businessplan en financiële model onderbouwd? Ook al is het moment van verkopen nog ver weg, is dit alles iets om vandaag al mee te beginnen. Zo kan een programma voor ondersteuning helpen om de toekomstig ondernemer goed voor te bereiden. Soms wordt een tijdelijke CEO aangesteld.

Healthcare

David Bolscher, Sectoreconoom Healthcare, david.bolscher@nl.abnamro.com

Zorgondernemers afwachtend met bedrijfsopvolging

Zorgondernemers lijken zich minder bezig te houden met bedrijfsopvolging dan ondernemers in andere sectoren. Dat is zorgelijk omdat steeds meer zorgondernemers de pensioenleeftijd naderen. Bedrijfsopvolging is belangrijk voor de continuïteit voor patiënten, voldoende aanbod en het pensioeninkomen van zorgondernemers.

De zorgsector telt naast stichtingen, die geen winstoogmerk hebben, ook veel ondernemers. Verreweg de meeste zorgondernemers zijn zelfstandigen of eenmanszaken. Ruim 50.000 van de bijna 270.000 ondernemers hebben meerdere werknemers. Van de zorgondernemers met personeel hebben ruim 37.000 een bedrijf in de curatieve zorg, bijvoorbeeld in de mondzorg, fysiotherapie, farmacie of huisartsenzorg. Buiten de curatieve zorg zijn zorgondernemers vooral actief in de woonzorg, met bijvoorbeeld een zorgboerderij of ander wooninitiatief, of in de thuiszorg.

Bijna 6.000 zorgondernemers met personeel zijn inmiddels 65 jaar of ouder, een flinke stijging van de 2.000 in 2010. Dat zorgondernemers ouder worden betekent dat ze moeten nadenken over opvolging voor hun bedrijf en over zekerheid voor hun patiënten. Ipsos I&O heeft in opdracht van ABN AMRO een enquête uitgezet over bedrijfsopvolging onder 519 eigenaren van bedrijven met personeel. Daaruit blijkt dat ruim de helft van de 38 ondervraagde zorgondernemers zich op dit moment niet bezighoudt met bedrijfsopvolging. In andere sectoren houden een stuk minder ondernemers, ongeveer een derde, zich nog niet met bedrijfsopvolging bezig.

Groeiverwachting maakt zorgondernemingen een gewilde aankoop

Zorgondernemers lijken hun handen vol te hebben met het leveren van voldoende goede zorg. De zorgsector groeit namelijk flink. Dit jaar met 3 procent en volgend jaar met wel 3,5 procent, [verwacht ABN AMRO](#). Door vergrijzing en toenemende welvaart blijft de vraag naar zorg op langere termijn ook toenemen. Naast de hogere zorgvolumes stijgen tarieven die zorgaanbieders ontvangen in bijna alle branches meer dan de inflatie, waardoor de winstmarges verbeteren. Alleen in de ouderenzorg stijgen de tarieven iets minder hard dan de inflatie. De groeiverwachting maakt zorgbedrijven een gewilde aankoop voor zorgverleners, andere ondernemers en investeerders.

Met name tandartspraktijken, woonzorginitiatieven en apotheken zijn gewild. Uit cijfers van de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) blijkt dat het aantal goedgekeurde fusies en overnames van organisaties met meer dan vijftig zorgverleners in dienst vorig jaar steeg naar 214. De ketens en grotere zorgbedrijven namen vooral bedrijven en praktijken over in de mondzorg (62 goedgekeurde aanvragen), de langdurige zorg (41 goedgekeurde aanvragen) en de farmaceutische zorg (32 goedgekeurde aanvragen).

Werkdruk verdelen met meerdere eigenaren

Met bedrijfsoverdracht is het opvolgingsvraagstuk nog niet opgelost. Als de ondernemer met pensioen gaat moet iemand anders gevonden worden die het bedrijf gaat aansturen. Die opvolger moet naast het bedrijf leiden ook vooral zorg verlenen. Zo nemen beginnende huisartsen doorgaans een huisartspraktijk over van huisartsen die met pensioen gaan.

In bepaalde zorgsegmenten en regio's, bijvoorbeeld in regio's met een oudere bevolking, zijn opvolgers moeilijk te vinden. De interesse voor ondernemerschap onder jonge zorgverleners lijkt af te nemen, [stelt het Capaciteitsorgaan](#). Huisartsen hebben moeite met het vinden van opvolgers voor hun praktijk omdat de

‘nieuwe generatie’ huisartsen waarde hecht aan deeltijdwerken, wat lastig is te combineren met een individuele huisartspraktijk.

Daardoor neemt in de huisartsenzorg het aantal praktijken met één huisarts af. Het aantal groepspraktijken met meerdere huisartsen als eigenaar is juist toegenomen, van 35 procent in 2020 tot 43 procent in 2024 blijkt uit [cijfers van kennisorganisatie Het Nivel](#). Jonge huisartsen kiezen vaker voor gedeeld eigenaarschap of voor een dienstverband bij een grotere huisartsorganisatie of bij een gezondheidscentrum. Zo kunnen ze de werkdruk en verantwoordelijkheden verdelen, en schaalvoordelen realiseren.

Uitblijven opvolging bedreigt zorgverlening en pensioen

Het uitblijven van geschikte opvolgers heeft gevolgen voor de continuïteit van zorgverlening. Zo moeten patiënten op zoek naar een andere huisarts, apotheek, fysiotherapeut of tandarts als een praktijk geen opvolger vindt. Voor cliënten die bij een stoppende zorgaanbieder wonen zijn de gevolgen groter omdat zij moeten verhuizen naar een andere zorgboerderij of zorgwoning.

Zorgondernemers hechten relatief veel waarde aan de opbrengst van hun bedrijf om in hun pensioen te kunnen voorzien. Ruim een derde van de door Ipsos I&O ondervraagde zorgondernemers ziet de financiële opbrengst als een van de belangrijkste aspecten bij opvolging en overdracht van hun bedrijf, bij ondernemers in andere sectoren is dit gemiddeld slechts een vijfde.

Voor de continuïteit van zorg en een goed pensioeninkomen moeten zorgondernemers op tijd plannen maken voor bedrijfsopvolging. Zo kan een opvolger gevonden worden die past bij de patiënten, cliënten, locatie en medewerkers.

Industrie

Albert Jan Swart, Sectoreconoom Industrie, Transport & Logistiek, 06-41449681

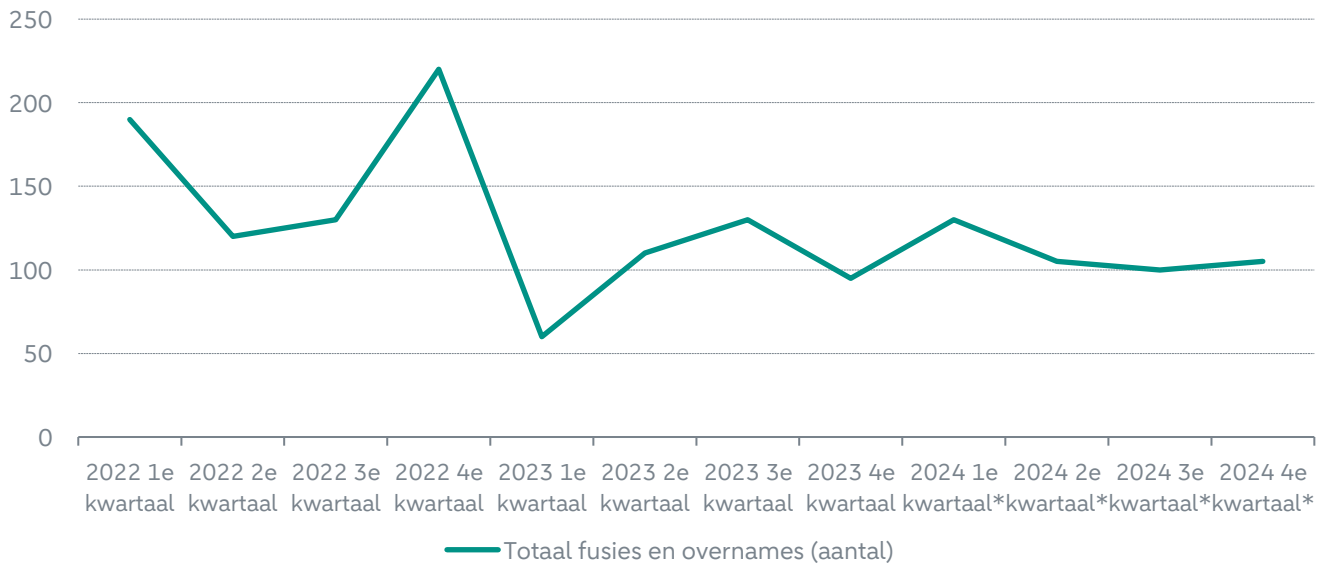
albert.jan.swart@nl.abnamro.com

Kapitaalintensieve industrie vereist veel aandacht voor continuïteit

In 2025 is de Nederlandse industrie flink geraakt door de handelsoorlog, die heeft geleid tot toenemende concurrentie uit China en een voortdurende malaise in Duitsland, de belangrijkste exportmarkt. Zowel in 2026 als in 2027 groeit de sector naar verwachting met 3 procent. Dit mede dankzij groeiende vraag naar (chip)machines, al blijft de chemische industrie onder druk staan. Het aantal fusies en overnames kan de komende jaren toenemen door de steeds hogere eisen die afnemers stellen.

Nederland kent toonaangevende Original Equipment Manufacturers (OEM'ers), zoals chipmachinefabrikant ASML en tal van andere producenten, bijvoorbeeld van machines voor de agrarische sector en de voedingsmiddelenindustrie. Duizenden ondernemingen zijn vooral actief als toeleverancier van deze OEM'ers. Deze OEM'ers stellen de laatste jaren steeds hogere eisen. Onderdelen moeten bijvoorbeeld sneller worden geleverd, op de nanometer nauwkeurig worden geproduceerd en nagemeten. Soms nemen leveranciers ook het ontwerp van onderdelen volgens bepaalde specificaties voor hun rekening. Dat alles liefst ook cyberveilig, digitaal en bovendien tegen lagere kosten.

Aantal fusies en overnames in de industrie gedaald na stijging inflatie en rente



Bron: CBS

Dit stelt hoge eisen aan die doorgaans kleine en middelgrote industriële toeleveranciers. Gelukkig zijn de meesten dat wel gewend, want ze moeten vaak al decennia steeds innoveren om de internationale concurrentie voor te blijven. De complexiteit van producten en technologie neemt echter snel toe, net als de kwaliteit die concurrenten uit bijvoorbeeld Polen of China kunnen leveren, vaak tegen lagere kosten.

Professioneel management wordt daardoor steeds belangrijker. Dat is echter moeilijk te vinden, zeker indien de directeur-grotaandeelhouder van plan is met pensioen te gaan. Bijna zes op de tien (59 procent) van de door Ipsos in opdracht van ABN AMRO ondervraagde ondernemers in de industrie denkt eraan de onderneming binnen tien jaar over te dragen. De helft van hen (50 procent) is al op zoek naar een opvolger, maar weet nog niet wie.

In het bedrijfsleven als geheel is het gebruikelijker dat een familielid in de komende tien jaar het bedrijf overneemt (gemiddeld 22 procent), maar in de industrie komt dat veel minder voor (15 procent), mogelijk door de hoge eisen waaraan een bedrijfsleider moet voldoen. Relatief veel ondernemers in de industrie beogen een management buy-out; maar liefst 8 procent van de respondenten, tegen 3 procent gemiddeld in alle sectoren. Gegeven het belang van de professionaliteit lijkt dat een verstandige keuze. De zittende managers kennen de onderneming immers al, en kunnen daardoor in elk geval op de korte termijn in staat worden geacht de onderneming adequaat te leiden. Management buy-ins, waarbij managers van buiten de onderneming de kopers zijn, worden door 4 procent van de respondenten overwogen. Employee buy-outs, waarbij andere medewerkers het bedrijf overnemen, worden slechts door 3 procent van de respondenten overwogen.

Maar liefst vier op de tien ondernemers (40 procent) noemt de eigen leeftijd als belangrijkste reden om een opvolger te zoeken. Ongeveer een op de vijf (22 procent) van de respondenten heeft vooral de continuïteit of het toekomstperspectief van de onderneming voor ogen.

Ondernemers die niet tijdig een opvolger vinden, lopen het risico dat de waarde van de onderneming onder druk komt. De industrie is een kapitaalintensieve sector, waardoor dus veel geïnvesteerd moet worden. Het overnemen van een bedrijf dat onvoldoende met zijn tijd is meegegaan, brengt daardoor grote risico's met zich mee. De kopende partij kan genoodzaakt zijn meteen omvangrijke investeringen te doen, terwijl de onderneming misschien al belangrijke klanten is kwijtgeraakt. Met name in de metaalsector stijgt het aantal

opheffingen, bijvoorbeeld doordat oudere directeur-grotaandeelhouders het bijltje erbij neer gooien.

Dat is een gemiste kans. Niet alleen voor de ondernemers die geen mooie overnamesom krijgen, maar ook voor Nederland. Voor de concurrentiepositie van de Nederlandse industrie is het belangrijk dat de arbeidsproductiviteit verder wordt verhoogd, bijvoorbeeld door nog betere producten te maken of productieprocessen efficiënter in te richten. Dat lukt alleen als de sector in hoog tempo blijft innoveren. Een tijdige overdracht aan een volgende generatie is daarom van belang. Oudere ondernemers, maar ook ondernemers van middelbare leeftijd, zouden zichzelf de vraag moeten stellen: wanneer is mijn managementteam klaar voor een management buy-out?

Leisure

Gerarda Westerhuis, Sectoreconoom Leisure & Retail, 06-2909 8887

gerarda.westerhuis@nl.abnamro.com

Toerisme groeit, maar btw-verhoging zet leisure onder druk

Toerisme groeit, de koopkracht is hersteld en de vraag naar reizen blijft. Dit positieve perspectief wordt echter overschaduwd door de btw-verhoging op overnachtingen, met gevolgen voor hotels en vakantieparken en de lokale economie. Tegelijkertijd wil een grote groep ondernemers binnen tien jaar stoppen met hun bedrijf, terwijl opvolgers schaarser worden en modernisering om kapitaal vraagt.

De vrijetijdssector bevindt zich in een omgeving met positieve ontwikkelingen van de vraag aan de ene kant en structurele uitdagingen aan de andere. De uitgangspositie lijkt gunstig: het toerisme vanuit binnen- en buitenland groeit en de koopkracht is toegenomen. Deze factoren vormen een solide basis voor verdere expansie. Toch wordt dit perspectief overschaduwd door de aangekondigde verhoging van de btw op overnachtingen van 9 naar 21 procent.

Invloed btw-verhoging op ramingen

De gevolgen van deze btw-verhoging lijken aanzienlijk. Uit een impactanalyse van [Significant APE](#), in opdracht van het ministerie van Financiën, blijkt dat als gevolg van doorberekening van de btw-verhoging naar kamerprijzen het aantal overnachtingen zal dalen. Eventueel omzetverlies is daarbij sterk afhankelijk van segment, regio en type vakantie. Zo zullen vermogende gasten minder gevoelig zijn voor prijsstijgingen, terwijl budgetovernachtingen hier juist sterk op reageren. De gevolgen reiken verder dan accommodaties: ook lokale horeca, winkels en recreatiebedrijven zullen omzetverlies ervaren, zo is de verwachting.

Het blijft lastig om het effect van de btw-verhoging in te schatten. Hierdoor zijn onze ramingen voor 2026 onzeker. De daling in overnachtingen wordt enigszins gecompenseerd door groei in andere subsectoren zoals restaurants en de reisbranche. Al met al verwachten we voor 2026 een krimp van de vrijetijdssector van -3 procent, gevolgd door een normalisatie van de volumegroei in 2027 (1 procent) wanneer de markt zich heeft aangepast.

Het absorberen van de btw-verhoging is voor veel hotels nauwelijks haalbaar. Marges staan al onder druk door stijgende kosten voor energie, personeel en inkoop. Creatieve prijsstrategieën worden noodzakelijk om vraag te behouden, zoals een gedetailleerde uitsplitsing van omzetcategorieën die onder het lage btw-tarief vallen. Fletcher Hotels biedt arrangementen aan waarbij ontbijt en diner worden gecombineerd met een

gratis overnachting. Dergelijke initiatieven bieden tijdelijke verlichting, maar lossen de problematiek niet structureel op.

Opvolging relatief vaak via buy-out en buy-in

Uit de Ipsos I&O-enquête in opdracht van ABN AMRO blijkt dat ruim 65 procent van horecaondernemers binnen tien jaar wil stoppen met de zaak. Van deze groep is 18 procent nog niet bezig met opvolgingsplannen. Een vijfde is wel bezig met de opvolging, maar heeft nog niemand gevonden.

Persoonlijke en financiële motieven spelen een belangrijke rol voor verkopende restauranteigenaren. De marges in de horeca staan al geruime tijd onder druk door stijgende kosten van vooral personeel. Voor veel ondernemers is het niet langer aantrekkelijk om keihard te werken voor een matige winst. Dit betekent dat de beslissing om te verkopen niet uitsluitend samenhangt met het bereiken van de pensioenleeftijd, maar ook met de wens om uit een financieel en operationeel zwaar bedrijfsmodel te stappen.

Bedrijfsopvolging vindt plaats binnen de familie (28 procent van de ondernemers die zegt binnen tien jaar te willen stoppen) en door derde partijen, zoals werknemers of het zittend of extern management (elk 10 procent van de ondernemers die binnen tien jaar wilt stoppen). Zij stappen in om de exploitatie over te nemen. Bij restaurants wordt in sommige gevallen het bestaande, goedlopende concept voortgezet, omdat het merk en de formule al een sterke positie in de markt hebben. In andere gevallen kiest de nieuwe eigenaar voor modernisering, waarbij een nieuwe naam en een vernieuwd concept worden geïntroduceerd. De locatie speelt hierbij een cruciale rol; een aantrekkelijke plek blijft een doorslaggevende factor voor succes.

Overnames vooral bij hotels en vakantieparken

Slechts 3 procent van de horecaondernemers overweegt een strategische overname, blijkt uit de Ipsos-enquête. Ze komen met name voor bij hotels en vakantieparken en in mindere mate bij restaurants. Restaurantketens breiden vaak autonoom uit door opening van nieuwe vestigingen. Ketenvorming betreft dus zelden een uitbreiding door overname van een bestaand restaurant.

Ketenvorming door overnames speelt wel bij logiesaccommodaties. De kapitaalbehoefte voor digitalisering, verduurzaming en het oplossen van personeelstekorten is hoog. Schaalvoordelen worden steeds belangrijker om investeringen mogelijk te maken, te moderniseren en efficiëntie te vergroten. Consolidatie is daarom een dominante trend, vooral bij hotels en vakantieparken, soms deels gefinancierd door private equity. Voorbeelden zijn de fusie van Roompot – eerder al overgenomen door private equity-partij KKR – en Landal Greenparcs.

Bij hotels speelt de leeftijd van de ondernemer een belangrijke rol om het bedrijf over te dragen. Als binnen de familie geen geschikte opvolger aanwezig is, wordt gekeken naar overname door een concurrent. Hotelketens groeien doorgaans door zelfstandige hotels op te kopen. Een belangrijke uitdaging bij zo'n overname is de financiering. Het gaat bij overnames van hotels om aanzienlijke bedragen, waardoor verkoop aan familie of via een management buy-out meestal niet haalbaar is. Banken financieren zelden de volledige koopsom en eisen vaak een eigen bijdrage, die niet altijd beschikbaar is. De verkoper kan dan helpen door een deel van de overnamesom achtergesteld te lenen aan de koper.

Blijven innoveren

Vooruitkijkend is innovatie een cruciale succesfactor. Digitalisering en data-analyse zijn niet langer optioneel, maar noodzakelijk om bedrijfswaarde te verhogen en klantbeleving te verbeteren. Tegelijkertijd blijven er risico's bestaan: de leisure is seizoensafhankelijk en kampt met hoge kosten. Dit maakt een

robuuste cashflowplanning essentieel. Spreiding van gasten over het jaar, bijvoorbeeld door aantrekkelijke arrangementen buiten het hoogseizoen, kan helpen om pieken en dalen te dempen.

Retail

Gerarda Westerhuis, Sectoreconoom Leisure & Retail, 06-2909 8887

gerarda.westerhuis@nl.abnamro.com

Stevige concurrentie noodzaakt retailers tot consolidatie

Terwijl het consumentenvertrouwen aantrekt, blijft de druk op de retailers hoog door stijgende kosten, concurrentie online en een snel veranderende klantreis. Tegelijkertijd vergrijst de sector in hoog tempo: veel ondernemers willen binnen tien jaar stoppen, maar hebben nog geen opvolging geregeld.

Voor 2026 en 2027 verwacht ABN AMRO opnieuw groei van de consumptie van respectievelijk 1 procent en 1,2 procent. Het herstel van de binnenlandse vraag wordt gedragen door een stijgende koopkracht en een verbeterd consumentenvertrouwen. In november nam het vertrouwen toe van -27 naar -21, de grootste stijging in ruim vier jaar. Ook het sentiment rondom grotere aankopen verbetert licht. Toch blijft het bestedingsgedrag voorzichtig, zoals blijkt uit de hoge spaarquote; consumenten kiezen eerder voor sparen dan consumeren. Prijsperceptie speelt hierin een rol: boodschappen zoals vlees, koffie en chocolade zijn flink in prijs gestegen, waardoor het gevoel aanhoudt dat consumeren in zijn algemeen kostbaar is. Onze sectorramingen voor de brede retail – detailhandel, groothandel non-food en autohandel en -reparatie – zijn voor 2026 opwaarts bijgesteld van een 0,5 naar 1 procent volumegroei, gevolgd door 1,5 procent in 2027.

Fysieke winkels onder druk

Tegen deze achtergrond blijven de structurele uitdagingen voor retailers hardnekkig. Personeelstekorten en oplopende kosten drukken op de continuïteit, terwijl de concurrentiedruk toeneemt door de dominantie van onlineplatforms als Bol, Coolblue en Amazon en ultra goedkope platforms als Shein en Temu. De structurele prijsdruk die zij veroorzaken, maakt het moeilijk voor fysieke winkels om onderscheidend en rendabel te blijven. Online winkelen groeit door, en ontwikkelt zich steeds meer tot een hybride vorm waarbij fysieke winkels worden ingezet voor advies, onmiddellijke productbeschikbaarheid, efficiëntere retourafhandeling en het creëren van merkbeleving. De klantreis wordt daarmee complexer en vraagt om investeringen in technologie, data-analyse en integratie van het onlinekanaal.

Om binnen deze dynamiek concurrerend te blijven, zijn schaalvoordelen en innovatie noodzakelijk.

[Detailhandelaren moeten investeren](#) in digitalisering en kunstmatige intelligentie om efficiënter te werken en beter inzicht te krijgen in klantgedrag. Deze investeringsbehoefte legt vooral druk op kleinere ondernemingen, die in toenemende mate kiezen voor aansluiting bij franchiseformules of worden overgenomen door grotere ketens.

Elektrificatie noodzaakt automotive tot vernieuwing

In de autohandel en -reparatie, spelen vergelijkbare vraagstukken, zoals personeelstekorten en hoge kosten. Daarnaast is het businessmodel aan het verschuiven. Aftersales is de grote motor van de sector maar dat verandert op termijn door een meer elektrisch wagenpark. De omslag naar elektrificatie vraagt om andere vaardigheden van monteurs en investeringen in technologie. De kapitaalintensiteit is daarnaast hoog door investeringen in panden, apparatuur en voorraad. Net als in de detailhandel is schaalvergroting belangrijk voor meer investeringskracht en om interessant te blijven voor werknemers; veel kleine en middelgrote autohandelaren en garages worden overgenomen door dealerholdings.

Stille opvolgingsgolf?

Tegen deze achtergrond is vergrijzing een ander structureel thema: momenteel is in de detailhandel bijna een op de tien ondernemers (in bedrijven met minimaal twee werkzame personen) 65 jaar of ouder, zo blijkt uit data van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). Dat komt neer op bijna 9.000 ondernemers; voor de autohandel en -reparatie is dit ruim 12 procent en ongeveer 2.500 ondernemers. Uit onze enquête uitgevoerd door Ipsos I&O in opdracht van ABN AMRO blijkt dat bijna 65 procent van de retailers binnen tien jaar wil stoppen met hun bedrijf. Van deze groep is ruim een kwart nog niet gestart met opvolgingsplannen en een aanzienlijk deel (17 procent) is wel bezig met de opvolging, maar heeft nog niemand gevonden.

Binnen de verschillende opvolgingsvormen is het beeld divers, zo blijkt uit de Ipsos-enquête. Overdracht binnen de familie komt nog steeds veel voor. Van de ondernemers die binnen tien jaar willen stoppen zegt 17 procent het bedrijf binnen de familie te willen overdragen. Overdracht aan derde partijen is ook een relevante optie. Zo geeft ruim 7 procent aan het bedrijf te willen overdragen aan een werknemer. Overdracht aan bijvoorbeeld de bedrijfsleider kan continuïteit van het bedrijf waarborgen wat belangrijk is voor behoud van klantrelaties. Dit percentage is in vergelijking met de andere sectoren relatief hoog. De verkoop aan ketens of franchisegevers komt in de retail sector veel voor vanwege de noodzaak tot schaalvergroting; 13 procent geeft aan een strategische overname te overwegen. Zo groeit herenmodezaak OFM niet alleen door nieuwe vestigingen te openen maar ook door overnames van bestaande winkels. Het gaat dan vaak om ondernemers van rond de 60 jaar die geen opvolger hebben, [aldus CEO Arthur Feenstra](#).

Ook interessant is de relatief hoge score van ondernemers die zeggen hun bedrijf te willen beëindigen (15 procent). Redenen hiervoor kunnen zijn dat opvolging ontbreekt of het verdienperspectief onvoldoende is. Vooral in de retail non-food, waar marges dun zijn en kosten hoog, speelt dit laatste probleem. Jongere generaties kiezen minder vaak voor een traditionele winkelcarrière en richten hun aandacht eerder op digitale bedrijfsmodellen. Daarbij vormt de hoge investeringsbehoefte voor deze generaties een extra drempel, waardoor het moeilijk is om voldoende financiële middelen te verkrijgen.

Kansen voor succesvolle concepten

Tegelijkertijd kiezen grote succesvolle retailers voor private equity om groei te versnellen en expertise in huis te halen. Een voorbeeld is MyJewellery, dat een meerderheidsbelang verkocht aan private equity bedrijf Freshstream. Deze investering bracht niet alleen kapitaal, maar ook internationale kennis, strategische begeleiding en ervaren bestuurders binnen het bedrijf. Dit illustreert hoe externe investeerders een rol kunnen spelen in professionalisering, expansie en modernisering.

Investeren blijft essentieel

Investeren in digitalisering, omnichannelstrategie en data-analyse is essentieel voor retailondernemers om relevant te blijven in een markt waarin technologie steeds meer het verschil maakt. Sowieso is het verstandig

om tijdig een opvolgingsplan te ontwikkelen, gezien de demografische ontwikkelingen en het dalende aantal interne opvolgers. Tot slot blijft onderscheidend vermogen een sleutel tot succes. Kleinere retailers kunnen zich juist profileren door specialisatie, lokale verankering en goede service, waardoor zij aantrekkelijk blijven voor klanten en ook in een markt die wordt gekenmerkt door consolidatie hun positie kunnen behouden.

Technologie, Media en Telecom

Mario Bersem, Sectoreconoom TMT, 06-53915862, mario.bersem@nl.abnamro.com

Technologie, Media en Telecom groeit weer sterk

De sector Technologie, Media en Telecom (TMT) groeit als vanouds. De groei zwakte in 2023 en 2024 af door oplopende rentes en de werkgelegenheid in de sector daalde zelfs licht. In 2025 veerde de groei weer op naar 4,5 procent en ABN AMRO verwacht voor 2026 en 2027 groeicijfers van respectievelijk 5 en 4 procent. Digitalisering, cloud-migraties en investeringen in kunstmatige intelligentie (AI) zijn belangrijke aanjagers van de groei.

De TMT-sector bestaat uit IT-bedrijven, mediabedrijven en telecombedrijven. De sector heeft een lange geschiedenis van groei, met name vanwege de sterke inzet van informatietechnologie (IT). IT-bedrijven leveren daarmee een belangrijke bijdrage aan de productiviteitsgroei van de Nederlandse economie. De digitale transformatie is duidelijk zichtbaar in de groeicijfers van de TMT-sector: gemiddeld 6 procent per jaar in de afgelopen dertig jaar, terwijl de groei van het bruto binnenlands product (bbp) op 2 procent jaarlijks bleef steken. In 2025 zijn 400.000 mensen werkzaam in de TMT-sector, circa 7 procent bijdraagt aan de totale Nederlandse productie.

Groeiprognozes ABN AMRO (% j-o-j)	2025	2026	2027
bbp	1,7	1,2	1,4
TMT	4,5	5,0	4,0

Ondernemers zijn optimistisch

Ondernemers in de TMT-sector zijn optimistisch, zo blijkt uit het ondernemersvertrouwen in de Conjunctuurenquête Nederland (COEN) van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). De stemmingsindicator voor bedrijven is voor de sector 'informatie en communicatie' positief in het vierde kwartaal 2025, terwijl het ondernemersvertrouwen negatief is voor alle andere sectoren. Optimisme is ook zichtbaar in de fusie- en overnamemarkt die weer opveert na twee jaren van neergang. De internationale handelsoorlog richt zich hoofdzakelijk op goederen. Handelsbeperkingen hebben daarom beperkte en slechts indirecte invloed op de TMT-sector, die immers hoofdzakelijk diensten exporteert.

Sterke toename van AI-investeringen

De Verenigde Staten beleven een ongekennde investeringsgolf, met circa 400 miljard dollar aan AI-investeringen in 2025. Techbedrijven kondigden allemaal recordinvesteringen aan, met als sprekende voorbeelden Amazon (100 miljard dollar), Microsoft (80 miljard dollar) en Alphabet (75 miljard dollar). De investeringen richten zich vooral op chips, datacenters en stroomvoorziening. De razendsnelle ontwikkeling in AI staat in schril contrast met de rest van de Amerikaanse economie, die op [twee snelheden](#) draait: terwijl

AI en aanverwante sectoren floreren, stagneren of krimpen de meeste andere sectoren. AI-investeringen zijn inmiddels verantwoordelijk voor de helft van de bbp-groei.

Investeringen in kunstmatige intelligentie groeien ook in Nederland sterk. Volgens gegevens van Dealroom zijn AI-investeringen in vijf jaar tijd vervijfvoudigd. De sector herbergt veel innovatieve en snelgroeiende bedrijven, zoals DataSnipper, een Amsterdams softwarebedrijf en unicorn, dat AI inzet om accountants te ondersteunen bij het opstellen van jaarrekeningen en auditors bij controles. Toch blijven de AI-investeringen in Nederland wat achter vergeleken met landen als Zweden en Zwitserland.

De belofte van AI is groot. Een groot deel van het kenniswerk wordt mogelijk getransformeerd of zelfs vervangen, zoals al zichtbaar is in branches als marketing, communicatie en vertalingswerk. Volgens het *Future of Jobs Report 2025* van het World Economic Forum zal door de opkomst van AI in 2030 nog slechts een derde van alle werkzaamheden voornamelijk door mensen worden uitgevoerd, een forse daling ten opzichte van de huidige 47 procent. Toch is er onzekerheid over de terugverdienmogelijkheden van de immense investeringen in AI, en de hoge waarderingen op aandelenmarkten roepen vragen op over een mogelijke 'zeepbel'.

Bedrijfsopvolging in de TMT-sector

Uit een enquête onder 519 ondernemers, uitgevoerd door Ipsos I&O in opdracht van ABN AMRO, blijkt dat ondernemers die terug willen treden vaak nog geen bedrijfsopvolging hebben. Ondervraagde ondernemers in de TMT-sector vormen hierop geen uitzondering. Onze steekproef is met 32 ondernemers in 'informatie en communicatie' te klein om representatief te zijn en gedetailleerde uitspraken te doen.

Uit de enquête blijkt duidelijk dat jonge ondernemers vaker kijken naar een externe partij als beoogd opvolger. Een overname door een externe partij wordt vaak als kans gezien om met het vrijgekomen kapitaal een nieuw bedrijf te starten. Dit zogenaamde 'serial-ondernemerschap' komt veel voor in sectoren met een hoog aandeel jonge ondernemers, zoals e-commerce, softwareontwikkeling en IT-dienstverlening.

Uit CBS-data blijkt dat het aandeel ondernemers jonger dan dertig jaar is gestegen van 9 procent in 2010 naar 16 procent in 2024. Mogelijk heeft dit met de opkomst van it-dienstverlening en softwareontwikkeling te maken, want ondernemers in deze opkomende branches zijn jonger dan gemiddeld.

Transport & Logistiek

Albert Jan Swart, Sectoreconoom Industrie, Transport & Logistiek, 06-41449681
albert.jan.swart@nl.abnamro.com

Toenemende complexiteit dwingt transportsector tot schaalvergroting

Na de chaos van 2025, veroorzaakt door de Amerikaanse president Trump, moet 2026 een jaar worden van herstel. De transportsector kan profiteren van aantrekkende internationale handel en groeit naar verwachting 2 procent. Tegelijkertijd dwingen wet- en regelgeving en technologische ontwikkelingen tot schaalvergroting. Het aantal fusies en overnames kan daardoor weer toenemen.

Mede door personeelstekorten en de lage rente piekte het aantal fusies en overnames in de transportsector in 2022. In 2023 en 2024 nam het aantal fusies en overnames behoorlijk af. De sterk gestegen lange rente en de lagere winstmarges in de sector zetten de waarderingen onder druk.

Sinds 2022 is de lange rente nauwelijks gedaald, waardoor de financieringskosten van een overname op een redelijk hoog niveau blijven. Andere macro-economische omstandigheden lijken gunstiger. Zo kunnen de internationale handel en de economische groei in 2026 aantrekken, mede dankzij groeiende consumentenbestedingen en investeringen in infrastructuur en defensie. Alle branches kunnen daarvan profiteren, zoals wegvervoerders, logistieke dienstverleners, binnenvaart, zeevaart, distributiecentra en expediteurs. De eerste schok van de handelsoorlog van de Amerikaanse president Trump laat de transportsector achter zich, waardoor bedrijfsresultaten stabiel worden en het eenvoudiger is bedrijven te waarderen. ABN AMRO verwacht dat de sector in 2026 met 2 procent groeit. In 2027 neemt de groei naar verwachting licht af naar 1,5 procent.

Consolidatie kan doorzetten

Diverse factoren kunnen ertoe leiden dat het aantal fusies en overnames weer toeneemt.

Transportondernemingen moeten inzetten op een hogere arbeidsproductiviteit, zeker nu de lonen sterk stijgen en opdrachtgevers scherp letten op de kosten. Daarvoor zijn investeringen nodig, onder andere in software, die niet elke onderneming kan opbrengen.

Een andere factor is verduurzaming, mede aangejaagd door nieuwe wet- en regelgeving. Zo krijgt de sector in juli 2026 te maken met de vrachtwagenheffing, die bij veel ondernemingen zal leiden tot hogere kosten. Aangezien lagere tarieven gelden voor voertuigen met een lagere uitstoot, kan de heffing leiden tot versnelde investeringen in schonere voertuigen, waaronder ook elektrische voertuigen. Deze heffing vraagt om strategisch vlootmanagement en maakt investeringsplannen complex. Bij investeringen in elektrische voertuigen moet ook rekening worden gehouden met laadtijden en met de beschikbaarheid van laadinfrastructuur, waarvan de aanleg mogelijk wordt belemmerd door netcongestie. Deze toenemende complexiteit stelt hogere eisen aan het management, en grotere ondernemingen zijn beter in staat professionele managers aan te trekken en te belonen.

Een derde factor is dat belangrijke opdrachtgevers soms liever zaken doen met grote leveranciers. Zo heeft Albert Heijn het aantal vervoerders teruggebracht van negentien naar slechts vier transportbedrijven. De supermarktketen verwacht dat dit leidt tot een hogere productiviteit, lagere kosten en een snellere elektrificatie van het wegvervoer.

Ongeveer twee derde (63 procent) van de ondernemers in de transportsector wil het bedrijf binnen tien jaar overdragen aan een andere eigenaar, maar minder dan de helft (46 procent) geeft aan een opvolger te hebben of nu al op zoek te zijn. Dit blijkt uit onderzoek van Ipsos in opdracht van ABN AMRO.

Veel ondernemers in de sector (41 procent) zouden het bedrijf willen overdragen vanwege hun leeftijd. Ook meer tijd voor andere interesses is met 32 procent een veelgenoemde reden. Andere redenen zijn het waarborgen van de continuïteit (23 procent) en het onzekere toekomstperspectief van het bedrijf (20 procent).

Bij slechts een op de vijf (20 procent) van de ondernemers is al duidelijk dat een familielid de opvolger wordt. Indien nog geen opvolger in beeld is, moeten ondernemers hier, ondanks hun dagelijkse bezigheden, nu al serieus over nadenken. Het is aan te raden om vroegtijdig een adviseur in de arm te nemen.

Heeft u al plannen voor de overdracht van de eigendom van uw bedrijf?



Bron: Ipsos I&O / ABN AMRO

Onder invloed van wet- en regelgeving en technologische ontwikkelingen verandert de markt snel. Indien de onderneming hier onvoldoende op inspeelt door te innoveren, bestaat het risico dat deze na verloop van tijd bij verkoop een veel lagere waardering krijgt dan verwacht. Een van de meest genoemde uitdagingen bij bedrijfsopvolging is het loslaten van de controle (20 procent). Toch moeten ondernemers dat juist doen om ruimte te geven aan talentvolle managers uit nieuwe generaties.

Zakelijke Dienstverlening

Mario Bersem, Sectoreconoom Zakelijke Diensten, 06-53915862, mario.bersem@nl.abnamro.com

Zakelijke dienstverlening houdt koers in turbulente tijden

De Nederlandse economie toont veerkracht te midden van internationale onzekerheid. De sector zakelijke dienstverlening groeit volgens ABN AMRO met 1,5 procent in 2025, gevolgd door 1 procent in 2026 en 1,5 procent in 2027. Hoewel 76 procent van de ondernemers in de sector binnen tien jaar wil stoppen, is opvolging vaak nog niet geregeld. Dit leidt tot risico's voor de continuïteit, met verlies van kennis, werkgelegenheid en kapitaal.

De sector zakelijke dienstverlening levert diensten aan alle andere sectoren en is sterk verweven met de rol van Nederland als internationaal handelsland en financieel centrum. De internationale spanningen gaan

voorlopig deels aan de sector voorbij. De Amerikaanse invoerheffingen betreffen alleen goederen, waardoor het directe effect hiervan op de sector beperkt is. Via blootstelling aan de internationale goederenhandel heeft de [dienstenexport wel indirect te lijden](#).

De zakelijke dienstverlening omvat drie hoofdgroepen: professionele dienstverlening (accountancy, advocatuur, consultancy), facilitaire dienstverlening (schoonmaak, beveiliging, catering) en HR-dienstverlening (uitzendbureaus, detacheerders, payroll-bedrijven). Samen vertegenwoordigen deze branches 17 procent van het bbp en de sector groeit doorgaans in lijn met de bredere economie.

Groeiprognozes ABN AMRO (% j-o-j)	2025	2026	2027
bbp	1,7	1,2	1,4
Zakelijke dienstverlening	1,5	1,0	1,0

Personeelstekorten zijn grootste belemmering

Ondernemers in de zakelijke dienstverlening kampen met grote personeelstekorten, zo blijkt uit de Conjunctuurenquête Nederland (COEN) van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). Maar liefst 45,5 procent van de ondernemers zegt een 'tekort aan personeel' als grootste belemmering in de bedrijfsvoering te ervaren, vergeleken met 33,3 procent gemiddeld in alle sectoren. Ondernemers in de branches arbeidsbemiddeling, beveiliging en schoonmaak komen nog moeilijker aan personeel, met percentages in de COEN van respectievelijk 52 procent, 66 procent en 71 procent. Overigens ligt het aantal werklozen in het derde kwartaal van 2025 voor het eerst in lange tijd nipt hoger dan het aantal vacatures, wat op een ommekeer kan wijzen.

De belangrijke branche arbeidsbemiddeling draagt 20 procent bij aan de toegevoegde waarde van de totale zakelijke dienstverlening en vervult een cruciale rol in de Nederlandse economie door talent te bemiddelen waar het nodig is. Historisch is de branche sterk cyclisch en profiteert als het economisch tij meezit, zoals nu. Maar door de langdurige krapte op de arbeidsmarkt hapert de bemiddeling en krimpt de branche, die uitzendbureaus, detacheerders, payroll bedrijven, zzp-bemiddelaars en werving- en selectiebureaus omvat. Voor uitzenders vormt de nieuwe uitzend-cao een extra uitdaging, vanwege de kostenstijgingen voor werkgevers en dalende vraag als gevolg.

Bedrijfsopvolging vaak binnen de onderneming

Uit een enquête onder 519 ondernemers, uitgevoerd door Ipsos I&O in opdracht van ABN AMRO, blijkt dat ondernemers die terug willen treden vaak nog geen bedrijfsopvolging hebben. Ondernemers in de zakelijke dienstverlening vormen hierop geen uitzondering: 76 procent wil nog maximaal tien jaar het eigen bedrijf aansturen, maar circa de helft van hen heeft nog geen beoogd opvolger. Ondervraagd zijn 163 ondernemers uit de zakelijke dienstverlening, vooral kleine mkb-bedrijven. Driekwart telt maximaal tien werkzame personen en een kwart heeft meer dan tien werkzame personen. Zzp'ers zijn uitgesloten van de steekproef.

Van de ondervraagde ondernemers in de bredere zakelijke dienstverlening is 75 procent oprichter van het bedrijf. Slechts 6 procent van de ondervraagde ondernemers heeft het bedrijf van familie overgenomen. De resterende 19 procent heeft het bedrijf overgenomen van iemand buiten de familie. In de plannen voor bedrijfsopvolging is een soortgelijk patroon zichtbaar.

Gevraagd naar hun beoogde opvolger wijst 19 procent van de ondernemers die binnen tien jaar wil stoppen naar een opvolger binnen het bedrijf en 9 procent naar iemand van buiten. Slechts 13 procent wijst naar iemand in de familie, wat relatief laag is in vergelijking met andere sectoren. De zakelijke dienstverlening kent een groot aantal maatschappen, vaak opererend binnen de rechtsvorm van een besloten vennootschap

(B.V.). Deze samenwerkingsvorm, geliefd bij advocaten, accountants en consultants, heeft als kenmerk dat de opvolging plaatsvindt onder ‘maten’ of ‘partners’ die zowel werknemer als mede-eigenaar zijn.

Van de ondernemers die binnen tien zegt te willen stoppen is 24 procent nog niet bezig met opvolging. Nog eens 24 procent is wel op zoek maar heeft nog niemand gevonden en 7 procent zegt het bedrijf te willen beëindigen.

Colofon

Auteurs

Mario Bersem	Sectoreconoom TMT en Zakelijke Diensten	Mario.bersem@nl.abnamro.com
David Bolscher	Sectoreconoom Healthcare en Thema's	david.bolscher@nl.abnamro.com
Aggie van Huisseling	Macro Econoom	aggie.van.huiseling@nl.abnamro.com
Jan-Paul van de Kerke	Macro Econoom	jan-paul.van.de.kerke@nl.abnamro.com
Melanie Murk	Sectoreconoom Agri en Food	melanie.murk@nl.abnamro.com
Albert Jan Swart	Sectoreconoom Industrie en T&L	albert.jan.swart@nl.abnamro.com
Gerarda Westerhuis	Sectoreconoom Retail en Leisure	gerarda.westerhuis@nl.abnamro.com

Disclaimer

De in deze publicatie neergelegde opvattingen zijn gebaseerd op door ABN AMRO betrouwbaar geachte gegevens en informatie. Noch ABN AMRO, noch functionarissen van de bank kunnen aansprakelijk worden gesteld voor in deze publicatie eventueel aanwezige onjuistheden. De weergegeven opvattingen en prognoses houden niet meer in dan onze eigen visie en kunnen zonder nadere aankondiging worden gewijzigd. Het gebruik van tekst of cijfers uit deze publicatie is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld.

Teksten zijn gesloten op 27 november 2025