



Opvolgingsproblematiek speelt in Nederland sterker dan in rest van Europa

# Familiebedrijven blijken gewild

> Uit het jaarlijkse Family Business Onderzoek door adviesbureau PriceWaterhouseCoopers blijkt dat 57 procent van de Nederlandse familiebedrijven verwacht het bedrijf binnen vijf jaar over te dragen of te verkopen. In de rest van Europa ligt dat percentage met 29 procent beduidend lager. Het onderzoek leverde meer interessante inzichten op. Zo blijkt onder meer dat -hoewel een hot item- veel familiebedrijven nog onvoldoende zijn voorbereid op hun bedrijfsopvolging.

De komende jaren zal het Nederlandse familiebedrijf voor grote veranderingen komen te staan. De baby-boomers die het bedrijf van hun ouders overnamen of zelf een bedrijf opzetten, trekken zich over de hele linie terug. In totaal zullen zo'n 80.000 directeur-grotaandeelhouders (dga's) zich gaan bezighouden met hun opvolging, zo becijferden de onderzoekers. De meeste ondernemers (60 procent) geven de voorkeur aan bedrijfsverdracht aan de volgende generatie. De rest heeft verkoop aan een ander bedrijf of aan het zittend management als eerste keus. Geen van de ondervraagden kiest in eerste instantie voor een beursgang of een verkoop aan een investeringsmaatschappij. Ondernemers in andere Europese landen hebben met die laatste twee opties minder problemen. Toch geeft nog steeds de helft van de buitenlandse dga's de voorkeur aan overdracht aan de volgende generatie.

Familiebedrijven blijken gewild. Liefst twee op de drie ondernemers is weleens benaderd om het bedrijf te verkopen. De meeste dga's zijn bereid het bedrijf op te splitsen als dat de verkoopprijs ten goede komt.

## Ondernemers niet goed voorbereid

Het aantal bedrijfsverdrachten mag dan spectaculair toenemen de komende jaren, veel ondernemers blijken zich nog onvoldoende te hebben voorbereid op een toekomstige verkoop. Zo heeft 40 procent van de ondernemers die binnen twee jaar wil verkopen nog geen opvolger geselecteerd. Ook op andere vlakken

blijven de voorbereidingen achter. Denk aan het regelen van de bedrijfsopvolging in een testament, het opstellen van juridische regelingen omtrent toetreding en aan maatregelen om de heffing van successie- of schenkingsrecht te dempen. Steef Klop, partner bij PriceWaterhouseCoopers en mede-initiatiefnemer van het Nederlandse deel van het onderzoek, noemt de resultaten verontrustend. Immers: "De continuïteit van familiebedrijven is van groot belang voor de Nederlandse economie en samenleving."

## Oplossingen

De boodschap richting familiebedrijven is duidelijk. Hoe eerder contact wordt gelegd met potentiële kopers of met gespecialiseerde intermediairs, des te gunstiger de verkoop zal uitpakken. Niet alleen op financieel vlak, maar bijvoorbeeld ook omtrent de voorwaarden voor het zittende personeel. Ook ondernemers die het bedrijf willen overdragen aan familieleden kunnen lering trekken uit het onderzoeksrapport. Ruim de helft van de Nederlandse bedrijven blijkt niet te beschikken over een familiestatuut of familieberaad. Juist dergelijke juridische regelingen kunnen helpen om de overdracht soepel te laten verlopen en eventuele impasses in het familiebedrijf te voorkomen of op te lossen. ■

*Het Family Business Onderzoek werd gehouden onder 1.086 dga's en andere leidinggevenden in de twaalf belangrijkste EU-lidstaten.*



## Óók de ondernemer bepaalt het effect van de vergrijzing

> De babyboomgeneratie gaat met pensioen, we worden ouder, het geboortecijfer daalt. De samenleving verandert door globalisering en structurele vergrijzing. Wat is hiervan het effect op de arbeidsmarkt? Op lange termijn komt die tot evenwicht, maar eerst gaat het pijn doen, voorspelt dr. Frank Cörvers, hoofd onderzoek arbeidsmarktdynamiek aan de Universiteit van Maastricht. De uitdaging: een betere benutting van het arbeidspotentieel.

Nog dertig jaar en de vergrijzing is op zijn top: een kwart van de Nederlanders is 65 jaar of ouder en het aantal 80-plussers stijgt spectaculair. Wie doen dan het werk en waar halen bedrijven gekwalificeerd personeel vandaan? Uit het buitenland? Sinds 1 mei zijn de grenzen voor mensen uit Oost-Europa opengesteld. Met Oost-Europeanen alléén red je het volgens Cörvers echter óók niet. “Daarvoor zijn de kwalificatie-eisen te strikt. Het zou dan ook zeer helpen als meer mensen hier aan de slag gingen.”

Van de honderd volwassen 65-minners in Nederland werkt momenteel minder dan twee derde. Van de ongeschoolden de helft. “De andere helft zoekt niet eens naar werk”, aldus Cörvers. Er komen Polen naar Nederland, maar ook hier is een arbeidsreservoir. Dat komt door de welvaartsstaat. De prikkel om te werken, is niet vreselijk groot. We zouden ook wat langer kunnen gaan werken. De Nederlandse werkweek is met 30 uur de kortste van alle geïndustrialiseerde landen.”

Voordat hij nader ingaat op het effect van vergrijzing op de arbeidsmarkt, wil Cörvers een misverstand wegnemen, namelijk dat door globalisering industriële bedrijven uit Nederland zouden wegtrekken. “De industrie verdwijnt niet, de werkgelegenheid in de industrie wél. Omzet en export kunnen blijven groeien voor wie productieprocessen op een slimme manier weet aan te passen. Snelheid en kwaliteit leveren is daarbij

de uitdaging. Bedrijven met hoge kwaliteitsnormen, zoals de metaalindustrie, bedrijven met kapitaalintensieve processen, hightech, de top van de markt waar kwaliteit en maatwerk gelden, dat alles kan in Nederland blijven.”

### Effecten en maatregelen

Dan nu over naar het effect van vergrijzing. Cörvers: “Het is maar hoe je tegen de gevolgen aankijkt. De arbeidsmarkt past zich aan de situatie aan. Over de langere termijn zal het ongetwijfeld naar een nieuw evenwicht tenderen. Maar dat vind ik te eenvoudig. Het gaat juist om de periode naar het evenwicht toe: mensen treden uit; ervaren krachten laten lacunes achter. Misschien kun je die mensen door allerlei regelingen nog even aan laten blijven, of in deeltijd hun kennis laten overdragen aan jongeren, maar eens houdt het op. Het is niet zo dat het gros van de bedrijven door de vergrijzing in de problemen komt, maar er zullen bedrijfssluitingen plaatsvinden, er wordt productie verplaatst en er zullen buitenlanders aangetrokken moeten worden.”

Daarnaast zal onderwijs voor nieuwe aanwas moeten zorgen, aldus Cörvers. “Sommige bedrijven lukt het om die mensen al in een vroeg stadium aan te trekken. Die bedrijven gaan naar scholen toe, werken aan het imago van hun bedrijf, starten campagnes. Dat kost veel tijd, geld en moeite. Of vergrijzing een probleem is, ligt óók aan de kwaliteit van de ondernemer. Wie niet tijdig anticipeert, legt het loodje.”

Verder zal het in de strijd tegen de vergrijzing gaan om langer doorwerken, langer bijscholen en later met pensioen. “Werkgevers moeten langer blijven investeren in werknemers, óók aan het einde van de carrière.” En de politiek moet volgens Cörvers in actie komen. “De overheid moet maatregelen nemen die de participatie bevorderen. Nederland is best goed voorbereid, door vrouwenparticipatie, kinderopvang en fiscale maatregelen. Maar kijk eens naar Italië en Duitsland. Daar hebben ze de boel behoorlijk laten versloffen...”

### Europa

De Europese arbeidsmarkt is gebaat bij een vrij verkeer, aldus Cörvers. Tekorten en overschotten kunnen elkaar compenseren door de mobiliteit te bevorderen. “Daarvan wordt nog onvoldoende gebruikgemaakt. In het hogere segment gebeurt het, maar in het lagere segment moeten de financiële prikkels wel érg groot zijn. Dat is overigens nu tijdelijk het geval voor mensen uit de Oost-Europese landen, die hier vaak onder hun opleidingsniveau werkzaam zijn. Na verloop van tijd zullen de lonen in de verschillende EU-landen convergeren en zullen vooral de hoger opgeleiden willen blijven migreren, en dan alléén als er interessante (ook niet-financiële) faciliteiten zijn die ze in hun eigen land niet hebben, bijvoorbeeld opleidings- en onderzoeksmogelijkheden. Het is toch ieder land voor zich. Er is nauwelijks sprake van een Europese arbeidsmarkt.” Denkt Cörvers dat vergrijzing

een remmend effect heeft op de economische groei? “Een belangrijke factor is de toetreding van Oost-Europese landen tot de EU. Die gaan zorgen voor een flinke groei in Europa de komende jaren. Door sterke groei in de landen zelf én door meer handel tussen Europese landen. Over tegenkrachten ben ik niet zo somber. Energie en milieu zullen duurder worden, dat remt. Anderzijds is het ook weer gunstig doordat het tot technologische vernieuwing noopt. Economische groei is ook te halen uit verbetering van overheidsdienstverlening: de bezem door de bureaucratie!”

Van de factor vergrijzing ziet Cörvers op lange termijn geen positieve of negatieve gevolgen voor de groei. “De sterke bedrijven blijven over. Het zal tenderen naar een nieuw evenwicht met kwaliteit en duurzaamheid. Dat er dan veel ouderen zijn die veel consumeren, creëert op zichzelf weer veel vraag naar arbeid. De economische groeicijfers zullen in Europa naar beneden gaan door een afname van de bevolkingsgroei, maar de groei per inwoner zal verder stijgen. Met als belangrijkste kenmerk: meer kwaliteit dan kwantiteit.” ■



### Vergrijzingsdruk en ruimte op de arbeidsmarkt

De lang voorspelde afname van de beroepsbevolking is begonnen en die krimpende beroepsbevolking verouderd ook nog eens snel. Tussen nu en 2040 daalt het aantal 20-65 jarigen met 1 miljoen (prognose CBS). De (lichte) groei van de bevolking komt door 65-plussers. Niet alleen het onderwijs en de overheid, waar nu al veel 55-plussers werken, ook de horeca, handel en zakelijke dienstverlening moeten zich op een oudere beroepsbevolking instellen. Probleem? De OESO zette de vergrijzingsdruk (percentage BNP nodig voor pensioenen) af tegen de ruimte op de arbeidsmarkt. Resultaat: landen met een hoge vergrijzingsdruk hebben veel,

landen met een lage vergrijzingsdruk juist weinig ruimte op de arbeidsmarkt. De extremen zijn de VS en Italië. De VS hebben een lage vergrijzingsdruk en weinig ruimte om de arbeidsinzet te verhogen. Italië precies andersom. Algemeen geldt dat liberale welvaartsstaten (Engeland, Ierland, Canada, Australië) naar de VS neigen en meer corporatistische staten (Oostenrijk, Duitsland, Frankrijk, België) naar Italië. Nederland ‘poldert’ daar tussenin. Dat lijkt relatief comfortabel: de arbeidsinzet hoeft niet al te drastisch omhoog om de vergrijzingsdruk op te kunnen vangen.

Bron: L. Groot e.a. in ESB (2006).

### Carrard Services voorop in ‘Mission Handicap’

Twee jaar voordat in 2005 in Frankrijk wettelijk geregeld werd dat bedrijven mensen met een beperking in het arbeidsbestand moeten opnemen, ging Carrard Services, Franse dochter van Vebege, daartoe reeds op vrijwillige basis over. Met beter resultaat. Sinds 1994 stuurt Frankrijk erop aan méér mensen met een beperking te integreren in het arbeidsproces. Sindsdien is forse vooruitgang geboekt. Van (landelijk) 2,7 procent gehandicapten op de werkvloer in 1994, liep dit aandeel op tot 4,3

procent in 2005. Hoewel de aard en geografische spreiding van de werkzaamheden de doelstelling voor Carrard Services niet eenvoudig maakt – schoonmaak en facilitaire diensten zijn niet het lichtste werk – slaagde het bedrijf erin om reeds na 1 jaar, in 2004, de taakstelling van 6 procent mensen met een beperking op de werkvloer te bereiken en... tot op heden vast te houden. Sinds december 2004 ligt de taakstelling vast in een bedrijfsakkoord.



Arbeidsmarkteconoom  
Frank Cörvers

“Wie niet tijdig anticipeert, legt het loodje”