



DE FUSIE- EN OVERNAMEMARKT IN DE ACCOUNTANCY TREKT VERDER AAN

Veel partnerteams van accountants- en belastingadvieskantoren zijn op dit moment nationaal en regionaal met elkaar in gesprek om een succesvolle aansluiting, fusie of overname te realiseren. De markt trekt erg aan en er zijn meer dan voldoende argumenten om schaalvergroting na te streven. Veel kantoren zullen daarom de komende periode belangrijke strategische keuzes moeten maken. Een proactieve houding is daarbij noodzakelijk om 'het juiste momentum' niet te missen. Wat doet ú en waarom?

Veelgenoemde argumenten voor schaalvergroting zijn de toenemende wet- en regelgeving, compliance, vaktechniek, auditpraktijk, IT-audit, ICT, innovatie, doorontwikkeling van product- en branchespecialismen, data science en data-analyse en de behoefte aan een hoger niveau van cybersecurity. Daarnaast zal ook de behoefte aan meer kennis en ervaring op het gebied van duurzaamheid en duurzaamheidsverslaggeving de komende jaren toenemen. De huidige marktontwikkelingen zorgen ervoor dat er voortdurend veel geld, energie en capaciteit naar de toekomst moet worden geïnvesteerd, om kwaliteit te blijven leveren in een sterk concurrerend landschap. Voor kleinere tot en met middelgrote accountants-kantoren (< 200 medewerkers) zal het steeds lastiger worden om een zelfstandige koers te blijven varen, gezien de investeringen die daarvoor benodigd zijn. Gelijktijdig ontbeert het deze kantoren vaker aan bestuurlijke kwaliteit en leiderschap. In de praktijk worden zulke kantoren namelijk dikwijls gerund door goedwillende partners, die vaak niet voldoende zijn voorbereid op wat de toekomst van hen gaat vragen.

Krappe arbeidsmarkt

De duurzaam krappe arbeidsmarkt zet de grootste rem op autonome groei – en daarmee op de waardeontwikkeling van een kantoor. Het accountantsberoep heeft daarom een duidelijke, positieve imago-upgrade nodig om meer studenten aan te trekken. Te weinig accountancystudenten stromen nu in en de uitval onder hen is ook nog eens hoog. Hierdoor kan niet worden voldaan aan de sterke vraag naar jonge accountants. Tegelijkertijd neemt de vergrijzing onder de huidige accountants toe en zijn er ook diverse accountants

die tijdens hun carrière de afslag nemen naar een aantrekkelijke positie in het bedrijfsleven. Een groter accountantskantoor met een sterke reputatie heeft doorgaans meer aantrekkingskracht en kan de ware professional meer opleidings- en doorgroei mogelijkheden bieden. De intellectuele uitdaging en kruisbestuiving zijn eveneens groter. Ook hebben deze kantoren een ruimer budget voor employer branding, recruitment, social media en werving op hogescholen en universiteiten.

Partnermodel

Ook het partnermodel speelt een rol bij schaalvergroting. Partnermodellen komen verder onder druk te staan door vergrijzing, personeelstekort en een andere mindset van de Generatie Y. De grotere kantoren hebben voor de kroonprinsen echter een interessant ingroeimodel staan – of juist het goodwillmodel afgeschaft – wat het voor hen (financieel) aantrekkelijk maakt om toe te treden. De kantoren zonder partnermodel bieden beperkte aandelen- of medewerkerscertificaten, wat weliswaar het commitment kan verhogen, maar ook kan leiden tot een 'goudenkooiconstructie'. Bij kleinere kantoren speelt regelmatig een perceptiekloof in waarde tussen vennoten (die vaak meer goodwill wensen) en kroonprinsen (die minder bereid zijn om zoveel te investeren). In laatstgenoemd geval levert een aansluiting of verkoop in de regel meer op, omdat grotere kantoren meer geld hebben of beter kunnen financieren. De partner heeft financiële zekerheid voor zijn toekomst geborgd en kan eerder (geestelijk) loslaten dan door opvolging. *Wat zijn uw argumenten voor schaalvergroting?*

SCHAALVERGROTING VANUIT DE JUISTE MATCH

Het strategisch perspectief dient leidend te zijn als er wordt gestreefd naar schaalvergroting. Daarmee staat dit boven alléén het financiële perspectief, vanuit de partij die aansluit of verkoopt en die overneemt. De continuïteit van de organisatie en kwaliteit van de dienstverlening zijn daarbij belangrijker dan het afzonderlijke partnerbelang. Het moet goed voelen en energie geven en ook hier geldt het adagium 'bij twijfel niet inhalen'. Potentiële afbreukrisico's moeten snel op tafel komen, zodat duidelijk wordt of men elkaars tijd niet

Hoofdkantoor
Kennedyplein 200
Postbus 8792
5605 LT Eindhoven

T 085 - 029 43 10
I info@ingenius.nu
W www.ingenius.nu

Bank NL81 RABO 01496.10.912
KVK 17105248
BTW NL.8093.75.278.B01

Bezoekadres
Ingenius Amsterdam
Arena Boulevard 65-71
1101 DL Amsterdam

Ingenius Arnhem
Mr. B.M. Teldersstraat 7
6842 CT Arnhem

Ingenius Rotterdam
Fascinatio Boulevard 216-220
3065 WB Rotterdam

Ingenius Utrecht
Newtonlaan 115
3584 BH Utrecht

Ingenius Zwolle
Grote Voort 293 A
8041 BL Zwolle



DE FUSIE- EN OVERNAMEMARKT IN DE ACCOUNTANCY TREKT VERDER AAN

verspilt en of het mogelijk is om tot mooie oplossingen te komen – om te kunnen excelleren. De bedrijfscultuur geeft hiervoor in belangrijke mate de doorslag, maar ook een gezamenlijke, gedeelde visie op de toekomst van de accountancy weegt stevig mee. De missie, visie, doelstellingen en strategie van beide kantoren zullen grotendeels overeen moeten komen om de succeskans te vergroten. Verder is het erg belangrijk om de zakelijke en persoonlijke ambities van het aansluitende/fuserende ‘customer made’ te maken voor een zachte landing in de nieuwe organisatie.

Andere mindset nodig

In de praktijk komt het nog regelmatig voor dat oudere partners een strategische schaalvergroting uitsluiten en zelfstandig willen blijven. Ze willen de vrijheid en het ondernemerschap behouden, zelfs als dat steeds vaker gaat ten koste van de kwaliteit en dalende waarde ontwikkeling van het kantoor. Het is alleen niet langer mogelijk om als een wat kleiner kantoor alle ballen goed in de lucht te houden op Champions League-niveau, gezien de toenemende wet- en regelgeving, ICT-investeringen & -keuzes, innovatie, HRM, vaktechniek, compliance, specialismen, marketing & communicatie en inhoudelijk werkgeverschap. De mindset van de partners moet dus kloppen (de neuzen moeten dezelfde kant op gaan staan) om de volgende stap te kunnen zetten.

HOE SCHAALVERGROTING REALISEREN?

Wanneer u zich afvraagt hoe u de schaalvergroting wilt realiseren via een aansluiting, moet u eerst een stap terug. U zult eerst moeten identificeren welke strategische toegevoegde waarde u zoekt en waarom. Hiervoor dient u allereerst uw organisatie (vanuit macro-, meso- en micro-economisch niveau), bedrijfscultuur, partnerteam, personeel en klanten uitstekend te kennen en te analyseren. Dit vraagt om open, integere gesprekken, met respect voor elkaar, waarbij alle partners hun visie, strategie en hun zakelijke en persoonlijke ambities delen om te komen tot eenduidige besluitvorming. Als het partnerteam daadwerkelijk het besluit heeft genomen tot schaalvergroting, is het tijd om naar buiten te kijken met welke partij het goed zou kunnen matchen.

Match inventariseren

De financials – zoals omzet en rendement per partner, uurtarieven, omzet per fte maar ook het partnermodel – zullen moeten kloppen. De klantenportefeuilles van beide kantoren dienen bij elkaar te passen en idealiter worden de product- en marktcombinaties versterkt. Het personeelsbestand is hoogopgeleid, flexibel, IT-minded en niet te oud, met het oog op de snelle veranderingen. De dossiers zijn kwalitatief goed en doorstaan alle toetsingen en de ICT is up-to-date, modern. Idealiter is er ook al proactief geïnvesteerd in digital identities, security & privacy, process automation, datamanagement en -interpretatie en er wordt gewerkt in de cloud. Strategisch is het van belang om voorafgaand een duidelijke SWOT-analyse te maken, de afbreukrisico's te identificeren, de synergie te expliciteren en de gezamenlijke stip op de horizon richting 2025-2030 te bepalen.

Vertrouwelijk traject

Een stap naar aansluiting, fusie of verkoop ligt gevoelig en is uiterst vertrouwelijk. Met maximaal één of twee op de tien kantoren zit er mogelijk een match in. U kunt uiteraard uw netwerk benaderen en raadplegen, maar dat biedt u niet de garantie dat u alle – of de juiste – kansen in de markt in beeld heeft en krijgt. De fusie- en overnamemarkt in de accountancy is complex en onoverzichtelijk en het strategisch schaakbord kan snel veranderen. Wie heeft er wel of geen overnamestrategie, wat zijn de criteria, welke financials zijn van belang en wat zoekt men in welke regio en waarom precies? U wilt niet onnodig tijd verspillen en u wilt evenmin rumoer in de markt veroorzaken met de boodschap dat u wilt aansluiten of verkopen. Dat laatste geeft immers onrust bij medewerkers en klanten.

Oriëntatie en kansen

Het is belangrijk dat u goed beseft dat de tijd definitief voorbij lijkt waarin u zelf als kantoor kon bepalen wanneer u het beste kon aansluiten of verkopen. De overnamestrategieën van kantoren kunnen jaarlijks wijzigen, waardoor sporadische kansen in uw regio mogelijk al zijn gepasseerd of succesvol ingevuld, zonder dat u dit wist. Latente oriëntatie – ook indien u nog niet open staat voor een aansluiting of overname – wordt belangrijker om te leren. Een oriënterend gesprek geeft

Hoofdkantoor
Kennedyplein 200
Postbus 8792
5605 LT Eindhoven

T 085 - 029 43 10
I info@ingenius.nu
W www.ingenius.nu

Bank NL81 RABO 01496.10.912
KVK 17105248
BTW NL.8093.75.278.B01

Bezoekadres
Ingenius Amsterdam
Arena Boulevard 65-71
1101 DL Amsterdam

Ingenius Arnhem
Mr. B.M. Teldersstraat 7
6842 CT Arnhem

Ingenius Rotterdam
Fascinatio Boulevard 216-220
3065 WB Rotterdam

Ingenius Utrecht
Newtonlaan 115
3584 BH Utrecht

Ingenius Zwolle
Grote Voort 293 A
8041 BL Zwolle



DE FUSIE- EN OVERNAMEMARKT IN DE ACCOUNTANCY TREKT VERDER AAN

nieuwe informatie en nieuwe inzichten om te komen tot betere strategische besluitvorming. Zonder te veel verwachtingen te wekken over en weer, wat de druk van een gesprek afhaalt. De zolderkamertactiek van alléén strategische overpeinzingen werkt niet meer. Toetsen in de praktijk heeft de voorkeur.

Belang relevant netwerk

Zoals gezegd: u kunt uiteraard zelf uw netwerk benaderen om een geschikt kantoor te vinden. Ook kunt u een expert inhuren met specifieke ervaring op het gebied van fusies & overnames in de accountancymarkt, met een actueel en relevant netwerk op RvB-niveau van de top 50-kantoren en de directies van de minder grote accountantskantoren. Er is dan al veel kennis en inzicht aanwezig in actuele overnamestrategieën, criteria, regio's en gezochte aansluitingen, fusie, koop of verkoop. Een groot en actueel netwerk op directieniveau zorgt ervoor dat u direct op het juiste niveau zit, geen tijd verspilt en vooraf een gevalideerde business case bespreekt, toetst en onderzoekt. Idealiter leidt dat tot een duurzaam en succesvol 'huwelijk' tussen kantoren.

Raak niet 'uit de markt'

Proactief handelen wordt steeds belangrijker, omdat er ook accountantskantoren zijn die schaalvergroting 'te laat' willen realiseren. Een kantoor met een oud(er) partnerteam in een perifere regio met afnemende economische activiteiten waar ook de professionals wegtrekken, is niet snel meer interessant voor een overname. Zeker niet met een hoofdprijs voor de verkoop in gedachte – die tijd is echt geweest. De markt ontwikkelt zich zodanig en ook zo snel, dat u er alert op moet zijn om 'het juiste momentum' voor schaalvergroting van uw kantoor niet te missen. Als dat gebeurt, kan het namelijk écht te laat zijn en daalt de waarde van uw kantoor stevig.

ALWAYS THE MONEY...

Stel, voor twee kantoren voelt het idee van een aansluiting goed. Beide kantoren zijn het in hoofdlijnen met elkaar eens over de aansluiting, maar ze moeten nog tot de juiste prijs zien te komen. Dat gaat alleen werken vanuit een realistisch

perspectief. Veel kantoren die willen aansluiten of verkopen overschatten namelijk hun waarde en de verwachte prijsvorming. Zij rekenen zich meestal te rijk. Nooit te arm. Die overschatting ontstaat meestal doordat deze kantoren te weinig rekening houden met de belangen en het strategische perspectief van de overnemende partij.

Waardebepalende factoren

Er zijn veel waardebepalende factoren die meespelen in de prijsvorming, zoals omzet, rendement (EBITDA) en terugverdiendtijd (ROI). De toekomstige cashflow en de keuze van de waarderingmethodiek (bijv. DCF) spelen vanzelfsprekend een belangrijke rol. De kwaliteit van de dossiers, compliance, de kwaliteit van de klanten en de adviespotentie zijn van belang. Ook is een passende en moderne bedrijfscultuur gewenst, met een hoogopgeleid en idealiter jong personeelsbestand en een uitgebalanceerd partnerteam (zowel in kwaliteit als in leeftijd). Daarnaast bepalen specials, innovatie, geüpdatete ICT maar ook zeker de mate van integreerbaarheid mede de prijs. De waarde van een kantoor gaat ook omhoog als er sprake is van een interessante auditpraktijk (lees: adviesgevoelige klanten), waarbij medewerkers meekomen.

Discussies

Over de prijsvorming ontstaan vaak discussies, want wie krijgt de financiële voordelen van de synergie in kosten toebedeeld? Dan gaat het onder meer om compliance, vaktechniek, HRM, ICT, secretariaat, marketing & communicatie, recruitment, etc. Wordt het factor x EBITDA inclusief synergie of juist het genormaliseerde resultaat exclusief synergie? Moet de overnemende partij de bedrijfsopvolging oplossen? Is dat eerlijk? Stel dat het aansluitende kantoor erg afhankelijk is van enkele grote klanten. Of dat oudere aansluitende of verkopende partners een sterk vergrijsd klantenbestand blijken te hebben. Hoe moet alles dan worden verrekend als klanten (omzet) of belangrijke medewerkers vertrekken? Wat zijn de afbreukrisico's? Wie betaalt de integratiekosten? Wat is wijsheid om eerlijk te waarderen, waarom en met welke earn-out, om te komen tot een prijs die beide partijen past? *Hoe zit u wat dat betreft in de wedstrijd?*

Hoofdkantoor
Kennedyplein 200
Postbus 8792
5605 LT Eindhoven

T 085 - 029 43 10
I info@ingenius.nu
W www.ingenius.nu

Bank NL81 RABO 01496.10.912
KVK 17105248
BTW NL.8093.75.278.B01

Bezoekadres
Ingenius Amsterdam
Arena Boulevard 65-71
1101 DL Amsterdam

Ingenius Arnhem
Mr. B.M. Teldersstraat 7
6842 CT Arnhem

Ingenius Rotterdam
Fascinatio Boulevard 216-220
3065 WB Rotterdam

Ingenius Utrecht
Newtonlaan 115
3584 BH Utrecht

Ingenius Zwolle
Grote Voort 293 A
8041 BL Zwolle

DE FUSIE- EN OVERNAMEMARKT IN DE ACCOUNTANCY TREKT VERDER AAN

GOEDE VOORBEREIDING LOONT

Een juiste analyse van uw onderneming is belangrijk. Vervolgens zal een waarderingsrapportage moeten worden opgesteld, een informatiememorandum en een presentatie van de onderneming. Het betreft algemene, financiële en legal informatie, maar ook informatie over het personeel, bedrijfsstructuur en producten en/of diensten. Om dit goed te laten verlopen, is het nodig dat er een intern en/of extern team wordt geformeerd, dat zich specifiek bezighoudt met de overname. Daarbij is het van elementair belang dat de dataroom veilig wordt opgezet.

De identificatie van de waardedrijvende factoren van uw onderneming, bedrijfsrisico's en potentiële valkuilen en discussiepunten in transacties is belangrijk. Na uitwisseling van de gewenste vertrouwelijke informatie kan het leiden tot een bieding. Indien de bieding (bandbreedte) beide partijen 'past', gaat men een stap verder richting due diligence. De financiële due diligence staat daarbij centraal, maar er zijn ook deelonderzoeken op fiscaal, arbeidsrechtelijk, juridisch, IT- en pensioengebied, etc. Zo wordt zorgvuldig onderzocht en gevalideerd of alles klopt conform verwachting van de overnemende partij en een juiste inhoudelijke beslissing kan worden genomen. Wat opvalt, is dat directies en partners van accountantskantoren graag zelf het heft in eigen handen houden bij fusies en overnames. Dat komt voort uit hun eigen opgebouwde expertise en corporate finance-ervaringen met klanten. Het zijn bijzondere opdrachten die de geest prikkelen,

waarmee veel serieus geld gemoeid is. *Wat worden de voorwaarden van welke transactie en waarom tegen welke prijs?*

ORIËTEREND GESPREK?

De markt beweegt enorm en alle lichten staan op groen voor schaalvergroting. Overweegt u om aan te sluiten, te fuseren, te verkopen of juist om accountantskantoren te acquireren? Of wilt u een gedegen advies voor de juiste strategische koers van uw organisatie? Verspil geen onnodige tijd en energie. Morgen begint met vandaag.

Ingenius Fusies & Overnames is marktleider en richt zich op aansluiting, fusie, aan- en verkoop van accountants- en belastingadvieskantoren. Wij werken landelijk en regionaal vanuit 6 vestigingen. Onze opgebouwde expertise sinds 2000 en uitgebreide actuele en relevante netwerken op directieniveau in geheel Nederland in de accountancy bieden u meerdere mogelijkheden. Wij verbinden mensen en kantoren die bij elkaar passen, die elkaar versterken, om te kunnen excelleren.

Wij zijn er voor ondernemers van accountants- en belastingadvieskantoren die hun dromen en ambities uiterst serieus nemen vanuit een realistisch perspectief. Als enig bureau dat uitsluitend actief is in accountancy & fiscaliteit ondersteunen wij u bij fusies en overnames en met strategisch advies.



Wilt u een serieuze stap vooruitzetten met een deal voor succesvolle groei? Zonder kostbare tijd te verspillen? Neem dan contact op met Patrick Killaars voor een oriënterend gesprek via 06-22504050. Zie ook www.ingenius.nl

PATRICK KILLAARS MBA
Managing partner

Hoofdkantoor
Kennedyplein 200
Postbus 8792
5605 LT Eindhoven

T 085 - 029 43 10
I info@ingenius.nl
W www.ingenius.nl

Bank NL81 RABO 01496.10.912
KVK 17105248
BTW NL.8093.75.278.B01

Bezoekadres
Ingenius Amsterdam
Arena Boulevard 65-71
1101 DL Amsterdam

Ingenius Arnhem
Mr. B.M. Teldersstraat 7
6842 CT Arnhem

Ingenius Rotterdam
Fascinatio Boulevard 216-220
3065 WB Rotterdam

Ingenius Utrecht
Newtonlaan 115
3584 BH Utrecht

Ingenius Zwolle
Grote Voort 293 A
8041 BL Zwolle