



‘SCHEIDING DER GEESTEN’ IN ACCOUNTANCY: VERSCHILLEN TUSSEN KANTOREN STEEDS GROTER”

Elk kantoor reageert weer anders op de veranderingen die zich voltrekken in de accountancymarkt. In die dynamische context is er één constante factor: de bemensing van een kantoor bepaalt in grote mate de slagingskans om goed op deze veranderingen te anticiperen en reageren. De kwaliteiten en ambities van de directie, partners en het kantoor-DNA zijn hier versnellende of juist vertragende factoren. Veel kantoren zijn op dit moment ook duidelijk zoekende; wat voor kantoor wil ik zijn, matchen mijn huidige medewerkers met die ambitie, op welke manier laat ik me zo slim mogelijk ondersteunen door ICT? Jonge, innovatieve kantoren die al redelijk ver zijn in die transitiefase contrasteren hier met de meer traditionele kantoren die nog staan te dralen; niet goed wetend waar hun nieuwe stip op de horizon moet komen te staan.

Kantoren verschillen in die zin behoorlijk ten aanzien van het punt waar ze zich bevinden in deze transitiefase. Dat mist zijn uitwerking niet op de fusie- en overnamemarkt. Omdat de contrasten tussen kantoren uitvergroet worden, zijn er steeds minder kantoren die zodanig goed bij elkaar passen dat zij elkaar ook wezenlijk versterken.

DIRECTIE EN PARTNERS

De ambities, kwaliteit, passie en energie van de directie en partners drukken zeer duidelijk hun stempel op de toon aan de top. Er zijn kantoren met high potentials waar continu aan nieuwe businessmodellen wordt gewerkt, waar nieuwe producten en diensten worden ontwikkeld samen met klanten, en waar dynamische, relatief jonge mensen aan het roer staan. Veel directies zijn echter nog niet zo veranderingsgezind en innovatief bezig. Zij hebben nog niet scherp hoe zij hun kantoor moeten ombouwen tot het adviesgerichte kantoor van de toekomst waar ondernemers behoefte aan hebben. Meestal zijn dit de kantoren met oudere partnerteams, die niet beschikken over voldoende innovatief vermogen en energie. Voor deze kantoren wordt het steeds moeilijker om aan te sluiten of te verkopen. Het gat met de ‘kopgroep’ wordt namelijk steeds groter.

PERSONEELSBESTAND

Voor de toekomst en winstgevendheid van uw kantoor zijn de opbouw en kwaliteit van het personeelsbestand cruciaal. Dat vraagt om een sterk, strategisch

recruitmentbeleid. Wie kijkt naar innovatieve kantoren, ziet daar naar verhouding veel hoogopgeleide jonge mensen rondlopen; competent, klantgericht en IT minded. Zij denken in oplossingen en nieuwe business cases. Adviseurschap maakt deel uit van hun DNA. Veel traditionele kantoren zijn (te) laat met hun transitie van laaggekwalificeerd, ouder personeel naar high potentials. Zij zijn niet meer bij machte om de zogeheten kroonprinsen aan te trekken, want die kiezen voor de winnaars van morgen - niet voor de verliezers van vandaag! Een ‘gedateerd’ personeelsbestand ondermijnt het verdienmodel en dat kan een kantoor ontegenzeggelijk opbreken bij het sluiten van deals.

BEDRIJFS CULTUUR

Directie, medewerkers en kantoorhistorie bepalen voor een belangrijk deel het kantoor-DNA en daarmee de bedrijfscultuur. Kantoren die willen fuseren of een ander kantoor willen overnemen, doen er verstandig aan om heel secuur naar beide bedrijfsculturen te kijken, voordat zij een definitieve beslissing nemen. De kritische succesfactoren en afbreukrisico's moeten hier op waarde worden geschat, zodat er een effectieve introductiestrategie kan worden uitgestippeld. Onderschat dit niet; het is menig kantoor in het verleden al hevig opgebroken.

Overigens, hoe groter een kantoor is, des te lastiger het in de praktijk vaak zal zijn om de slag te maken naar een adviesgerichte cultuur. Simpelweg omdat er meer neuzen dezelfde kant op moeten komen te staan. Een kantoor met een jonge, adviesgerichte bedrijfscultuur zal er ook weinig trek in hebben om samen te gaan met een kantoor met een meer traditionele cultuur. Dat voelt voor hen als tien stappen terug, terwijl het meer traditionele kantoor zich niet comfortabel voelt bij een kantoor dat voor hun gevoel op de muziek vooruitloopt.

KLANTPOTENTIE EN INNOVATIE

De moderne accountant zal in ieder geval een ‘trusted advisor’ moeten zijn, die in staat is om alle (latente) adviesbehoeften bij een (potentiële) klant duidelijk in kaart te brengen. Gevraagd én ongevraagd. Grotere kantoren hebben in de regel ook grotere klanten, die meer adviesgevoelig zijn. Vanuit dat perspectief bezien liggen er voor grotere kantoren meer innovatiemogelijkheden en ook meer kansen om nieuwe, specifieke diensten



‘SCHEIDING DER GEESTEN’ IN ACCOUNTANCY: VERSCHILLEN TUSSEN KANTOREN STEEDS GROTER”

en branchespecialismen aan te bieden. Juist dit innovierend vermogen triggert nieuwe (grote) adviesgevoelige klanten.

Kantoren met een voornamelijk commoditygedreven samenstelpraktijk missen veelal de nodige advieskracht en innovatiedrang. In combinatie met beperkte commerciële slagkracht en een te weinig bevredigend kennisniveau is er onvoldoende aanzuigende werking richting nieuwe (en grotere) klanten. Zij zijn hierdoor vaak gedoemd om te blijven zitten waar ze zitten. De vraag naar dit type kantoren met weinig adviespotentie neemt dan ook verder af. En als een dergelijk kantoor samengaat met een ander kantoor, gebeurt het niet zelden dat veel werk de IT-fabriek ingaat van de overnemende partij.

Wat rest er dan nog?

De trend naar fullservicekantoren ondermijnt ondertussen de mogelijkheden en waarde van kleinere commoditykantoren in solitaire regio's. Kantoren met specifieke diensten, branchespecialismen of jonge talentvolle en energieke partners zijn gewild, maar die kunnen en willen vaak gewoon op eigen kracht verder.

Innovatieve kantoren hebben andere ambities en doelstellingen dan generieke kantoren die vanuit het traditionele model blijven werken (ook hier valt nog relatief goed te verdienen indien de IT en processen 100% 'mean and lean' zijn gemaakt). Uiteraard gebruiken ook zij IT voor hun processen, de front- en backoffice, maar dat is eindig. New business development brengt innovatie in nieuwe producten, diensten, branchespecialismen of branchevreemde activiteiten. Er is daarbij een duidelijk onderscheid tussen hen die gaan voor échte innovatie en zij die blijven vasthouden aan traditionele dienstverlening. Hier ontstaat een duidelijke scheiding der geesten onder accountantskantoren als het gaat om hun toekomstvisie.

FINANCE & GOODWILL

De financiële prestaties van kantoren kunnen fors uit elkaar liggen. Bij een deal wordt altijd gekeken naar: de gemiddelde omzet per partner, de winstgevendheid na aftrek van de management fees alsmede naar de winstpotentie. Gelijktijdig zijn de uurtarieven en urennorm van partners

(van 800 t/m 1400 uur declarabel) en personeel mede doorslaggevend. Belangrijk is ook hoe de kostenstructuur is opgebouwd, evenals de wijze waarop IT en processen verlopen. Indien één of meerdere financiële componenten te ver uit elkaar liggen, houdt een potentiële deal op. Ook vastgoed in eigendom kan een verraderlijke rol spelen door een conflict of belang.

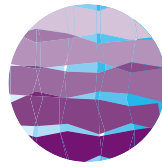
De waarde van veel accountantskantoren (mooie uitzonderingen daargelaten) neemt ondertussen verder af. De omzet alleen is hier niet langer leidend, maar vooral ook de winstgevendheid en winstpotentie, rekening houdend met een onzekere terugverdientijd in deze markt. De goodwillformule staat verder onder druk en diverse kantoren, met matige prestaties en weinig veelbelovende winstvooruitzichten, zouden er goed aan doen om definitief hun verlies te nemen. Hoe pijnlijk dat ook kan zijn. Gefocust moet worden op het strategische perspectief. Sommige kantoren hebben het goodwillmodel afgeschaft. Als zij een overname willen doen, moet bij de andere partij mét een goodwillstelsel niet alleen in financiële maar ook in mentale zin het hele partnerteam 'om'. Dat lukt meestal niet. Vaak wordt de eigen verkoopwaarde veel te hoog ingeschat en is er te weinig realistisch gekeken naar de overnemende partij en haar belangen. Is het financieel perspectief leidend in plaats van het strategisch perspectief, dan wordt het nooit wat. Aansluiten is in en verkopen raakt steeds meer uit. Dit gebeurt mede doordat er minder cash is en banken niet meer financieren.

VAKTECHNIEK & WTA-VERGUNNING

De kwaliteit van de vaktechniek dient buiten kijf te staan en staat of valt met de kwaliteit van de medewerkers, deugdelijke systemen en adequate dossiervorming. De kwaliteit van de controlepraktijk voor de Wta-vergunning is mede doorslaggevend en kan een fusie of overname maken of breken. Wet- en regelgeving laat geen ruimte meer voor bloopers in de controledossiers.

IT EN PROCESSEN

Ook op IT-gebied zijn er grote verschillen tussen kantoren. Variërend van kantoren met prachtige cloudoplossingen tot kantoren met gedateerde, eigenhandig gemaakte ICT-oplossingen in eigen beheer en alles daar tussenin. Sommige kantoren



‘SCHEIDING DER GEESTEN’ IN ACCOUNTANCY: VERSCHILLEN TUSSEN KANTOREN STEEDS GROTER”

hebben hier proactief fors in geïnvesteerd, andere hebben juist zuinig aan gedaan, met het doel meer winst uit te kunnen keren. De IT-beleidsbeslissingen van directies zeggen doorgaans voldoende over de ware pretenties en competenties. ICT hoeft geen bottleneck te zijn, mits:

- de directies een gedeelde visie hebben op IT-beleid naar de toekomst toe; en
- de IT-integratiekosten niet de pan uitrijzen.

SCHEIDING DER GEESTEN GROTER

De scheiding der geesten ofwel de afstand in transitiefase tussen traditionele en moderne, innovatieve kantoren wordt steeds groter; hierdoor

wordt het aantal mogelijke transacties in de fusie- en overnamemarkt in toenemende mate beperkt. We zien daarom dat het voor grotendeels commoditygedreven kantoren < 100 medewerkers of (ook grotere meer adviesgerichte) kantoren met oudere partnerteams steeds moeilijker wordt om op termijn succesvol aan te sluiten bij de winnaars van morgen. Hun mindset zal daarvoor wezenlijk moeten veranderen. Dit impliceert ook dat het strategisch perspectief zal moeten prevaleren boven het financiële perspectief. Gebeurt dit niet, dan staat dit de groei, innovatie en opbouw van een robuust accountantskantoor van de toekomst serieus in de weg.

Wat is de juiste strategische koers voor uw kantoor? Oriënterend gesprek?



Patrick Killaars MBA

Strategie Partner Ingenius
patrick@ingenius.nu
06-22504050

Strategisch Advies - Fusies & Overnames
Senior Recruitment - Bedrijfsopvolging

Wij maken graag een afspraak met u indien u de komende jaren concrete stappen wilt zetten.

EINDHOVEN • AMSTERDAM • ARNHEM • LEEUWARDEN • ROTTERDAM • UTRECHT • ZWOLLE