

Slag om het



mkb

Het midden- en kleinbedrijf is hét strijdtoneel voor concurrentie tussen accountantskantoren. Ook grote kantoren azen meer en meer op die markt. Hoe overleef je als kleinere speler in het marketinggeweld? Hoe commercieel kun je zijn?

HENK VLAMING

”Ik dacht altijd dat het in de accountancy gebruikelijk was om niet te gaan werven onder klanten van de ander. Wij beschouwen dat tenminste als *not done*, maar blijkbaar loop ik achter. De big four zijn er met volle kracht ingegaan, wij zijn klanten kwijtgeraakt aan hen. Ze zijn nadrukkelijk op de hitlist gezet van de grote kantoren.”

Pim van Batenburg is managing partner van Tempelman & Partners, een Rotterdams accountantskantoor met vier partners.

Actieve werving van klanten, daar doen ze niet aan. Nooit nodig geweest, want nieuwe klanten kwamen vanzelf wel. Concurrentie was niet aan de orde, maar dat lijkt anders te zijn geworden. “Laatst is een klant overgestapt naar één van de grote vier. Vanwege het internationale karakter daar. Het lag niet aan onze service, zei hij. Maar ik had het idee dat hij een reden gaf die ik als het minst pijnlijk zou ervaren.”

‘Boezemvrienden’

De tijd dat kleinere accountantskantoren in het midden- en kleinbedrijf een veilig wingewest hadden is voorbij. De big four, die er altijd al een deuntje mee speelden, proberen hun marktaandeel hier fors uit te breiden.

“Twee derde van onze omzet zit bij regionale bedrijven, daarom hebben wij ook dertig kantoren in het hele land”, zegt Erik de Boer, marketingmanager bij Ernst & Young. “We houden er heus geen kantoor in Limburg op na om Shell te bedienen.”

Hetzelfde verhaal klinkt min of meer bij PricewaterhouseCoopers en Deloitte.

Ook daar doen de accountants alsof ze boezemvrienden zijn van het mkb. Maar tot voor kort waren grote kantoren zich amper bewust van deze blijkbaar innige relatie met het midden- en kleinbedrijf. ►

FOTO: ZEFA IMAGES

Steeff Klop, PwC: 'Voor een klein prijsverschil gaat een klant niet op de loop. Belangrijk is dat hij bij ons kan halen wat hij nodig heeft.'



KPMG heeft Hans de Boer, voormalig voorzitter van MKB Nederland, vastgelegd als adviseur.

Opgefrist

"In 2002 hebben we onze strategie nog eens opgefrist", vertelt Steeff Klop, *middle market leader* bij PricewaterhouseCoopers. "Zestig tot zeventig procent van onze klanten blijken gekwalificeerd te kunnen worden als klein of middelgroot bedrijf. Maar ons imago is dat van een kantoor dat vooral geassocieerd wordt met de KPNs en de Shells. Bedrijven met een beursnotering, in plaats van het mooie familiebedrijf dat we bedienen. Als we niks deden, zo concludeerden wij, zouden wij over tien jaar deze markt kwijt zijn. Aan ons de taak om de markt maar eens goed duidelijk te maken dat onze opbrengsten ook zitten in middelgrote bedrijven."

Economie

De oorzaak van de plotselinge belangstelling voor het mkb is niet helemaal duidelijk, maar valt te raden. Het bedrijfsleven houdt de laatste jaren de hand op de knip. Aangezien er nauwelijks groei is, staat ook de omzetontwikkeling in de accountancy stil. De grote kantoren met hun ambitieuze groeiplannen zien zich derhalve genoodzaakt de markt actiever te bewerken. Het mkb komt dan nadrukkelijk in beeld. Daar zijn een heleboel bedrijven en dus valt er nog iets te winnen. Een nadeel is dat er betrekkelijk veel energie voor nodig is om nieuwe klanten te winnen, terwijl de opbrengst per klant niet zo groot is. Om die reden is het doorgaans gauw gedaan met de belangstelling voor het mkb als de economie aantrekt. Vooralsnog is het nog niet zo ver en is het mkb een strategisch doelwit van de eerste orde.

'Middagje bellen'

Vol gas vooruit dus bij bijvoorbeeld KPMG. Tot een paar jaar geleden had dit kantoor betrekkelijk weinig aandacht voor dit marktsegment. Met als gevolg dat het midden- en

kleinbedrijf nog geen twintig procent van KPMG's omzet uitmaakt. "Ik geef toe dat we in het verleden niet altijd even veel aandacht hebben gehad voor het mkb", zegt Eric van Leeuwen, partner bij KPMG en binnen de groepsraad verantwoordelijk voor het mkb en het middenbedrijf. "Ik zie het mkb als een

specialisme. Maar wij hebben wat minder mensen die dat specialisme beheersen. Toch moeten we in het mkb een groter marktaandeel krijgen. We gaan daarin investeren." Doelwitten worden systematisch en niet aflatend bestookt met brieven en telefoontjes. Tot er eentje slappe knieën krijgt en overloopt.

Bestuursfuncties

Bestuursbaantjes zijn populair bij accountants. Chris Woers bijvoorbeeld, assistent-accountant bij Alfa Accountants en adviseurs, is bestuurslid bij de Jongeren Westlandse Land- en Tuinbouw Organisatie. Jolanda Mank, bestuurslid van De Veenplas, een stichting voor katholiek basisonderwijs in het noorden van het land, is in haar dagelijks leven werkzaam bij een groot accountantskantoor aldaar.

Accountants zijn gewild als bestuurders vanwege hun veronderstelde financiële expertise. Zo vroeg het bestuur van de raad van beheer op Kynologisch Gebied in Nederland onlangs bij een vacature expliciet om een accountant.

Accountantskantoren moedigen hun accountants aan vooral te participeren in besturen van verenigingen, stichtingen of maatschappelijke organisaties. Dit is goed voor de 'maatschappelijke betrokkenheid', zo heet het. Maar bovendien zijn bestuursfuncties handig om netwerken op te bouwen, waaruit weer nieuwe klanten rollen. Juist voor kleinere kantoren, die het niet moeten hebben van hun naamsbekendheid, kan het een belangrijk 'kanaal' met de markt zijn.

Winnaars en verliezers

Wie zullen de winnaars en verliezers worden van de concurrentieslag? De big four zullen zeker het loodje niet leggen. Daarvoor hebben ze te veel massa, te veel kennis en te veel vermogen om klanten te trekken. Ze zijn bovendien in staat om internationale klanten goed te bedienen. De lokale accountantskantoren zullen ook niet tot de verliezers behoren. Dankzij hun platte organisaties en korte lijnen zijn ze in staat om op prijs te concurreren met grotere kantoren. Die scherpe prijzen stellen hen ook in staat om met de middelgrote accountantskantoren te concurreren. Wel hebben zij last van de administratiekantoren, die zich onder druk van de markt ook een vlucht naar voren permitteren.

De meeste pijn gaat naar verwachting zitten bij een aantal middelgrote kantoren. 'Te groot voor het servet en te klein voor het tafellaken', is in het kort hun verhaal. Ze hebben de overheadkosten van een wat groter kantoor, maar onvoldoende schaalgrootte om grotere klanten voldoende aan te spreken. Kantoren als Berk, Arenthals en RSM Niehe Lancée vallen in deze categorie. Veel 'markt-watchers' verwachten dat in deze categorie fusies of overnames zullen plaatsvinden.

Cees Meijer, SRA: 'Kleine en middelgrote ondernemingen herkennen zich veel beter in de kleine accountantskantoren.'



Siem van Duin, RSM Niehe Lancée: 'Onze klanten krijgen folders van de big four, waarna ze een paar dagen later worden gebeld.'

"Ik ben net klaar met een middagje bellen", zo schrijft Anton Briaire op de website van KPMG. Hij richt zich op de middenmarkt. "Het geeft een goed gevoel als ik een afspraak weet te regelen, maar het is natuurlijk helemaal geweldig als er ook echt een opdracht uit voortvloeit. Dat lukt meestal niet een-twee-drie. Het vraagt om een zeer lange adem. Contacten leggen, dat is het belangrijkste."

Niet alleen vasthoudendheid, ook creativiteit markeert de offensieve aanpak. Zo heeft KPMG Hans de Boer, voormalig voorzitter van MKB Nederland, vastgelegd als adviseur. De man is geen accountant, maar hij kent het mkb als zijn broekzak. "Hij heeft een enorm netwerk en hij is zeer waardevol voor ons", zegt Van Leeuwen.

Commercie

De offensieve aanpak van kantoren lijkt een trendbreuk. Commercie is nooit openhartig beleden in de accountancy. Sinds Enron en Ahold lijkt het begrip zelfs een beetje taboe geworden. Maar de werkelijkheid is ook dat accountantskantoren gewone bedrijven zijn waar de schoorsteen moet roken. Er zijn winstdoelstellingen en die worden niet gehaald als de markt niet actief wordt bewerkt. Zoals in elk bedrijf moeten de kosten van de dienstverlening de baten niet te boven gaan. Integriteitsdenken en commercieel vernuft delen dan ook het bed bij de grotere accountantskantoren. Maar het evenwicht is fragiel. Vooral het controleren van jaarrekeningen vormt een kwetsbaar product dat onder geen beding mag worden aangetast. Iedereen is het erover eens dat financieel gewin daaraan ondergeschikt is. Maar naarmate de marktomstandigheden de druk opvoeren, doen vele kantoren steeds minder moeite hun commerciële intenties te maskeren. Dat vertaalt zich vooral in de manier waarop klanten worden benaderd.

Onderschatting

Kleine kantoren onderschatten de vastberadenheid waarmee hun grote broers op oorlogspad zijn. Bij de SRA, netwerk van accountantskantoren in het midden- en kleinbedrijf, doen ze er luchtig over. "Ach, de markt is constant in beweging", sust directeur Cees Meijer. "Af en toe merk je dat de grote kantoren hun pijlen richten op het mkb, want daar zou nog marktaandeel te winnen zijn. Maar ze kennen de markt niet. Kleine en middelgrote ondernemers herkennen zich veel beter in de kleine accountantskantoren. De klantentrouw is heel hoog, er moet heel wat gebeuren voordat iemand weggaat bij zijn accountantskantoor. Er is nu beter opgeleid personeel dan een aantal jaren geleden, betere systemen en betere dienstverlening."

Kloof

De overtuiging van een natuurlijke afweer tegen de grote jongens zit diep bij de kleine kantoren. Zoals dat van Eric Leemakers in Hilvarenbeek. Prijs en culturele verschillen zouden de kloof met het midden- en kleinbedrijf onoverbrugbaar maken voor de grote accountantskantoren. Leemakers refereert graag aan die paar bedrijven die hun grote accountantskantoor hebben verruild voor zijn kantoor. "Onze prijzen schelen gigantisch met die van de grote vier. Het is waar, zij hebben meer in huis dan ik. Maar als je daar als ondernemer geen gebruik van maakt, betaal je er toch voor. Bovendien kunnen zij ook akelige blunders maken, dat heb ik van dichtbij gezien. Dus met dat kwaliteitsverschil valt het soms ook nog wel wat mee."

'Uitgeklede prijzen'

Bepaald geen alarmfase dus bij de kleine kantoren. Rob Bruinsma bijvoorbeeld, directeur van accountantskantoor Groeneveld

in Bedum, ziet geen wolkje aan zijn staalblauwe hemel. "Tien jaar geleden heb ik bij Ernst & Young gewerkt, toen stond het onderwerp van het mkb ook op de agenda. Misschien proberen de grote kantoren nu ook wel mijn klanten in te pikken, maar ik merk het niet. Een enkele keer hoor ik iets over grote kantoren die met uitgeklede prijzen ergens binnen willen komen. Maar ik denk niet dat ze zo gemakkelijk voet aan de grond krijgen in het midden- en kleinbedrijf. Prioriteiten liggen bij grote kantoren vaak bij grotere klussen. Er is snel miscommunicatie met de kleine ondernemer."

'Bewust ingewikkeld'

Maar helemaal gerust is Bruinsma uiteindelijk niet. Hij krijgt wel eens klanten die opeens met rare vragen komen. "Dan zijn ze benaderd door een groot kantoor", weet hij inmiddels. "Zoals die klant die een vennootschap onder firma had. Iemand van een groot accountantskantoor had gevraagd waarom hij geen BV nam. Dus rekende ik het door, maar het bleek een te dure oplossing voor deze klant. Het leek alsof dat grote accountantskantoor de zaken bewust ingewikkeld had gemaakt voor mijn klant, om zo een poot aan de grond te krijgen. Ik zorg dat ik de materie altijd onder de knie heb en dat ik erover in gesprek blijf met mijn klanten, dan is er niets aan de hand." Voor de zekerheid doet hij toch wel iets aan naamsbekendheid. Hij sponsort een klein beetje en stond laatst met een stand op een bedrijvendag. "Zo zorg ik ervoor dat ik af en toe gezien word."

Sales teams

Een treetje hoger, bij de middelgrote kantoren, hebben ze de tekenen van de tijd beter in de smiezen. Zoals bij BDO, de grootste van de kantoren die zich toeleggen op het mkb.

Ger van den Berg, BDO: 'Aan de weg timmeren in de accountancy is helemaal niet erg.'



"Grote kantoren hebben sales teams die gericht de markt bewerken", zegt Ger van den Berg, vennoot van BDO.

Zijn alertheid is terecht. Mkb-ondernemers zijn wel degelijk vatbaar voor de charmes van grote accountantskantoren. "De ondernemers vinden het leuk om uitgenodigd te worden", zegt Van Leeuwen van KPMG. "Ze reageren altijd blij verrast. Vooral als ze merken dat wij niet extreem duur zijn en niet alleen geïnteresseerd in complexe vraagstukken. Gisteren sprak ik nog een potentiële klant. Ik deed hem een paar praktische ideeën aan de hand en gaf aan hoe ik hem met de uitwerking ervan kon helpen. Hij heeft me gevraagd met een concreet voorstel te komen. Misschien stapt hij over, gaf hij aan."

Acquisitie

Ook bij Arenthals Grant Thornton zijn ze niet van gisteren. Vol op de aanval is er niet bij. In het mkb houden ze niet van agressieve accountants. Een accountant heeft een vertrouwenspositie en dient daarnaar te handelen, ook als het gaat om de bewerking van de markt.

Dus opereert Arenthals gedecideerd, maar niet minder slagvaardig.

"Wij hebben jaarlijks onze winstdoelstellingen", zegt partner Peter Blom. "Maar het streven naar winst is niet de basis van ons werk. Onze financiële doelstellingen zijn nooit zo zwaar dat ze de kwaliteit en integriteit van onze dienstverlening onder druk zetten. Maar een feit blijft dat wij een bedrijf zijn dat op commerciële basis werkt. Wij doen dan ook aan acquisitie. Via ons netwerk krijgen wij signalen als er bedrijven zijn die een accountantskantoor zoeken. Soms willen zij een ander kantoor omdat zij bij de grote vier onvoldoende aandacht krijgen, of omdat hun plaatselijke accountantskantoor niet alle vragen meer kan afhandelen."

Naamsbekendheid

"Vaak zijn we niet het enige accountantskantoor dat in de race is", vertelt Blom.

"Het is heel belangrijk om richting een potentiële klant de relevante zaken onder de aandacht te brengen en dus te peilen wat er leeft aan de andere kant van de tafel. We komen

Overdrijf niet

Breng een klant zo snel mogelijk in contact met degene die zijn zaken zal behartigen, zo luidt een tip uit de marketing. Maar zorg er voor dat deze contactpersoon voldoende statuur heeft. Is het een derde assistent, dan voelt de klant zich niet serieus genomen. Maar overdrijf ook niet door de klant gelijk aan tafel te zetten bij vier partners tegelijk.

Huiswerk doen is heel belangrijk alvorens een contact aan te gaan. Kennis van de branche en ook van het bedrijf maakt indruk. Een accountant die op voorhand al weet hoeveel mensen er bij zijn klant werken, iets weet over de historie van het bedrijf en de omstandigheden, heeft al gauw een streepje voor. Weet hij ook wie de concurrenten zijn, dan is het helemaal feest.

Don Akkermans: "Commercie: alles mag"

"Concurrentie in de accountancy kan me niet ver genoeg gaan", zegt Don Akkermans.

De mediamakelaar heeft naam gemaakt als specialist op het gebied van marketing en sales voor zelfstandige dienstverleners als accountants, notarissen en makelaars. Hij schreef er verschillende boeken over, waaronder in 1996 *Marketing en sales - Commercie voor het accountantskantoor*. "Concurrentie is gezond. Een tekort aan marktwerking kan zelfs slecht zijn voor de kwaliteit. Een accountantskantoor hoor je gewoon in te kunnen huren zoals je doet bij een reclamebureau. Natuurlijk is het wat anders als het gaat om het controleren van de jaarrekening. Die moet gewoon losstaan van de overige dienstverlening. Maar het is toch mogelijk om een betonnen ring om die jaarrekening te leggen, waardoor die losstaat van de commerciële activiteiten van een kantoor? De garage die een APK uitvoert mag toch ook zeggen dat de auto is goedgekeurd, maar niet lang meer meegaat, waarna hij verwijst naar een betere auto die hij te koop heeft? Belangrijk is de transparantie waarmee accountants hun diensten aanprijzen. Het duurt nog een jaar of vijf tot tien, dan is commercie gewoon gemeengoed geworden in de accountancy."

1001 Lokkertjes

Hans en Grietje werden onweerstaanbaar aangetrokken door een huisje van peperkoek. Steeds meer accountantskantoren hopen met nieuwe diensten op hetzelfde effect. Een oud recept is het gratis seminar of de workshop. Daar worden klanten getraakteerd op informatie die specifiek op hun branche is gericht. Het seminar wordt echter steeds vaker gebruikt om meer inventieve instrumenten onder de aandacht te brengen. De 'groeiscan' van BDO, die op de website staat, is hiervan een voorbeeld. Bedrijven kunnen hiermee gratis kijken in welke groeifase zij zich bevinden. Daarna beseffen zij ook wat ze nog missen om naar een volgende fase door te stromen. Uiteraard helpt BDO ze wel verder op weg. In een serie groeiseminars brengt BDO dit instrument onder de aandacht.

Iets soortgelijks biedt Mazar: M3, een instrument dat een bedrijf doorlicht op kracht. Dit op basis van een gratis interview.

Deloitte gooit het weer over een andere boeg en biedt Ctrl, een online dienstenportal voor het midden- en kleinbedrijf. Hiermee zijn online boekhouden en salarisverwerking mogelijk. Zowel de groeiscan, M3 als Ctrl zijn via reclameboodschappen onder de aandacht gebracht.

In het mkb houden ze niet van agressieve accountants.



vaak binnen op thema's als it-auditing of corporate finance. In gemiddeld één op de drie gevallen levert deze aanpak een nieuwe klant op. Wij proberen het slagingspercentage omhoog te krijgen, vooral door nog beter proberen aan te sluiten bij de wens van de klant. Onze geringe naamsbekendheid werkt niet altijd mee, hoewel het zelden de doorslaggevende rol speelt. Maar als je wat bekender bent, hoef je niet altijd meer uit te leggen wie je bent. Wij zijn in december gestart met een radiocampagne om onze naamsbekendheid te vergroten. Het blijft moeilijk voor een accountantskantoor om onderscheidend te zijn."

Klantvriendelijker

"Wat wij ook vaak onder de aandacht brengen is de kleinschaligheid van onze dienstverlening", vervolgt Blom.

"Wij werken met kleine vestigingen van vijftig tot zestig mensen. Het is daardoor gemakkelijker om relaties te leggen tussen de verschillende diensten die wij aanbieden. Kleinere vestigingen zijn sowieso klantvriendelijker dan grote. Wij benadrukken dat wij de klantvriendelijkheid van een klein kantoor hebben en het professionalisme van een groot kantoor. Wij zijn ook goedkoper dan een groot kantoor. Het is overigens niet zo aantrekkelijk als een offertetraject alleen om de prijs gaat. Dan hoopt een klant voor minder geld een nieuwe accountant aan te trekken. De prijs is dan ook het laatste argument dat wij inzetten bij een offertetraject."

Folders

De tijd dat kleine kantoren de concurrentie met prijs op afstand houden, zal niet lang meer duren, schat Van den Berg van BDO. "Prijs is een gevoelig instrument, daar luistert iedereen naar. Maar ik denk dat prijsconcurrentie slechts een korte tijd werkt. Op den

duur draait het toch om persoonlijke aandacht en kwaliteit."

Om die kwaliteit onder de aandacht te brengen is gerichte marketing nodig, dat beseffen vooral de middelgrote kantoren.

"We mogen al blij zijn als we onze markt vasthouden", zegt Siem van Duin, bestuursvoorzitter van RSM Niche Lancée. "Onze klanten krijgen folders van de big four, waarna ze een paar dagen later worden gebeld. Als gevolg daarvan zijn wij ook maar brieven gaan schrijven naar potentiële klanten. In een enkel geval levert dat succes op, maar er vallen ook wel eens klanten af. Het houdt elkaar in evenwicht, met als enige verschil dat de kosten voor een klant hoger worden door de marketingactiviteiten."

Sponsoring

Teneinde de aandacht van de klant vast te houden, is RSM Niche Lancée ook actiever geworden met sponsoring. Plaatselijke hockeyclubs in Haarlem worden gesteund, evenals voetbalvereniging AZ, Haarlems jeugdvoetbalelftal en het Frans Hals Museum. Klanten worden meegeleid naar stadions en musea, in de hoop dat de ambiance inspireert tot inniger contacten. Maar als het gaat om commercieel vermogen, moeten de kleinere kantoren het afleggen tegen de grote. De kosten van reclame en marketing tikken al gauw aan bij een klein kantoor. Bij de big four gaat het van de grote hoop. "Onze omzet bedraagt in Nederland bijna zeshonderd miljoen euro", zegt Klop van PricewaterhouseCoopers. "Een derde procent van onze omzet hebben we voor marketing uitgetrokken. We hebben daarmee billboards neergezet op bedrijventerreinen. Maar de belangrijkste activiteiten waren de sessies voor klanten op onze kantoren. Een klant weet heus wel dat hij bij ons meer betaalt dan bij de accountant om de hoek. We gaan het dan ook

Peter Blom, Arenthals: 'De prijs is het laatste argument dat wij inzetten bij een offertetraject.'

niet hebben over de prijs. Voor een klein prijsverschil gaat een klant niet op de loop.

Belangrijk is dat een klant het gevoel krijgt dat hij bij ons kan halen wat hij nodig heeft.

Dat zijn naast oprechte aandacht vooral de zaken die verder gaan dan het samenstellen van een simpele jaarrekening."

Internationaal

De kleinere spelers kunnen alleen meekomen als ze hetzelfde gevoel weten los te maken bij hun klanten. Niche Lancée heeft zich ingedekt door zich aan te sluiten bij RSM, een internationaal netwerk van accountantskantoren. Dat levert een breder netwerk op voor wat betreft kennistransfer. Berk heeft hetzelfde gedaan door zich aan te sluiten bij het internationale netwerk Baker Tilly International. Dankzij de wereldwijde contacten pikken ze af en toe een kruimeltje mee van de multinationals.

BDO pakt het anders aan. Dat kantoor probeert het mkb te interesseren door het thema groei uit te werken. Aan de hand van een speciaal ontwikkelde groeiscan bepaalt het kantoor in welke groeifase een bedrijf zich bevindt. In het verlengde daarvan adviseert BDO hoe de klant verder moet handelen om verder te groeien.

Nieuwe diensten

Nieuwe en creatieve dienstverlening lijken de enige uitweg voor kleine en middelgrote kantoren. Dat werkt als een fuik: de klant voelt zich aangetrokken en komt steeds dichterbij, geïmponeerd door wat zij ervaren als kwaliteit van het kantoor.

"De uitkomst van de groeiscan bespreken wij met de cliënt", zegt Ger van den Berg van BDO. "Hier komen nieuwe leads uit. Adviestrajecten die erop volgen zijn uiteraard niet meer gratis. Aan de weg timmeren in de accountancy is helemaal niet erg." ■