

VERKOOP KANTOOR VRAAGT VOORAL REALISME

Kantoor te koop

Voor wie zijn kleine accountantskantoor te gelde wil maken, lijkt het slechte weer van alle kanten te komen. De economie zit tegen, de omzetten dalen, de concurrentiepositie verslechtert en vraag en aanbod ontmoeten elkaar maar moeizaam. Toch is succesvol verkopen niet onmogelijk.

TEKST: PETER VAN RIETSCHOTEN | BEELD: DREAMSTIME

Voor de kleinere accountantskantoren zijn de vooruitzichten niet rooskleurig. Ten eerste gaat de kilte van het economische klimaat niet aan hun deuren voorbij, waardoor omzetten en resultaten onder druk staan. Ten tweede zijn er de demografische ontwikkelingen: de eigenaren van het eerste uur komen op een leeftijd dat terugtreden aan de orde komt, maar opvolging is een probleem. Ten derde zijn met name de grote en krachtige partijen in de bedrijfstak fors bezig te investeren in ICT, waardoor veel kleinere kantoren wat betreft efficiency en kosten op een moeilijke te overbruggen achterstand raken. Ten vierde is hierdoor het gehele kernassortiment van de dienstverlening onderhevig aan 'commoditisering', waardoor vooral het routinegedeelte daarvan naar goedkope landen wordt gebracht (*offshoring*) of door klanten zelf wordt gedaan (administratie), hetgeen de druk op de tarieven en omzetten verder verhoogt. En ten slotte hangt er, mede door het restrictieve Wta-vergunningenbeleid van de AFM, een consolidatiegolf in de lucht die met name kleinere kantoren zal doen besluiten ermee te stoppen dan wel zichzelf proberen te verkopen of samenwerkingsverbanden aan te gaan.

GOODWILL

Dit alles maakt dat het voor de kleinere kantoren misschien wel noodzakelijk is om de bakens te verzetten, maar dat er begrijpelijke redenen zijn om daar (misschien) toch nog maar even mee te wachten. Belangrijke belemmering om het ooit zelf opgerichte kantoor te verkopen is dat de verkoopopbrengst van drie keer de jaaromzet die enkele jaren geleden nog als vanzelfsprekend werd beschouwd, nu beslist niet meer op tafel zal worden gelegd. De goodwill als 'gouden reserve' is eigenlijk verleden tijd.

Een ander punt is dat veel eigenaren van kleine accountantskantoren lijken te voldoen aan het gehele sector-

'DE GOODWILL ALS 'GOUDEN RESERVE' IS VERLEDEN TIJD.'

beeld van 'behoudend' en 'niet snel reagerend', met name als het door externe factoren 'tegen zit'. Toch zijn er - voorbij een aantal stevige mitsen en maren - voldoende positieve visies op en cases over het succesvol verkopen van een accountantskantoor, ook in het huidige zware weer.

'GAP' TUSSEN BOVEN- EN ONDERKANT

De huidige cijfers zijn evenwel niet hoopgevend - in ieder geval niet voor de kleine kantoren. Volgens een artikel uit 'de Accountant', maart 2003, kende de verkoopwaarde van accountantskantoren toen al sinds 1998 een daling.

Onderzoeksbureau Full Finance Consultants liet in januari 2013 weten dat de omzetten van de kantoren voor het vierde achtereenvolgende jaar zijn gedaald en dat het gemiddelde saneringspercentage voor de sector voor de komende jaren moet worden ingeschat op zeker twintig procent. Doordat de grootste kantoren voorop lopen en al diverse afslankingsrondes achter de rug hebben, zullen de hardste klappen vallen aan de onderkant van de markt. Bijkomstig punt is dat de grotere kantoren de afgelopen jaren fors hebben geïnvesteerd in meer nadruk op kwaliteit. Ook dat maakt dat de 'gap' tussen de boven- en onderkant van de sector er niet kleiner op is geworden, en de concurrentiepositie van de kleinere kantoren niet beter. Ook hierdoor is de belangstelling voor zowel koop als verkoop afgenomen.

GEEN AFSTEL, WEL UITSTEL

Over dat laatste heeft Arjen Schutte, die samen met collega Fons Stortelder het fusie- en overnameteam vormt bij Full Finance, vastgesteld dat het aantal verkopen van accountantskantoren in 2012 is gedaald ten opzichte van het voorgaande jaar. Schutte: "In 2011 verwisselen 57 accountantskantoren van eigenaar en in het afgelopen jaar waren dat er 38. Voor 2013 verwachten we een lichte stijging."

Dat steekt nogal schril af bij het aantal jaarlijks verkochte accountantskantoren in 2003, dat werd geschat op honderd à tweehonderd. Van afstel is er volgens Schutte geen sprake, wel van uitstel. "Dat heeft ener-



KEES HERMANS (THE PERFECT MATCH CORPORATE FINANCE): DO'S EN DON'TS (1)

Do's

- Tijdig aanvangen met het proces, niet wachten tot je echt wilt stoppen, het vertrouwen van klanten dient te worden 'overgedragen'. Het is *human capital business*. Alles valt of staat met vertrouwen. Goed overdragen neemt vaak één jaar in beslag (na de levering).
- Kantoor verkooprijp maken.
- Ervaren onderhandelaar inschakelen die niet met één kandidaat komt maar met meer serieuze kandidaten die kunnen en willen kopen. Let op: er is meer vraag dan aanbod, dus het is nog steeds een verkopersmarkt.

Don'ts

- Zelf verkopen.
- Er meteen mee willen stoppen.
- Te lang wachten; klanten en kantoor zijn dan wellicht te oud.

JEROME SENDEN (MAES EN PARTNERS): DO'S EN DON'TS (2)

Do's

- Bespreek de verwachtingspatronen van beide partijen grondig.
- Goodwill is vertrouwen. Dat moet worden gekweekt, ook bij overdracht.
- Koop alleen een kantoor als u er veel tijd aan kunt en wilt besteden.

Don'ts

- Geen honderd procent vertrouwen: dan geen zaken doen! Wordt nooit verliefd op een deal.
- Onderhandel niet alleen. De emotie bij het eigen kantoor is vaak een slechte raadgever.
- Niet direct alles rigoureus veranderen. Eerst hechten dan onthechten!

zijds te maken met het 'taaie' karakter van de eigenaren van mkb-kantoren. Als het tegenzit, weten ze doorgaans langer dan in andere sectoren de eindjes aan elkaar te knopen en het hoofd boven water te houden. Dat heeft met hun loyaliteit naar klanten te maken en ook met hun behoudzucht. Anderzijds zullen die verkopen en consolidatiegolf er toch wel komen, want het gaat in tamelijk veel gevallen om babyboomers, en ook daarvoor staan klok en kalender niet stil."

'EVEN VASTHOUDEN'

Volgens Schutte zijn er meer factoren die de koop en verkoop van accountantskantoren momenteel wat 'stroperig' maken. "Het sentiment bij kopers en verkopers is veel minder positief dan voorheen. De vanzelfsprekendheid van het behouden en groeien van omzetten is er niet meer, het ondernemingsrisico is gestegen, de goodwill is mede door tegenvallende prognoses en hogere eisen van externe financiers gedaald, de economische vooruitzichten zijn niet bemoedigend. Het is allemaal minder mooi, daar moeten met name verkopers aan wennen. Met gevolg dat er bij hen een gedrag ontstaat van 'even vasthouden', terwijl kopers kennelijk ook even tijd nodig hebben om zich in te leven in de teleurstelling bij de verkoper. Beide partijen moeten meer moeite doen om elkaar te begrijpen en om de realiteit van vandaag onder ogen te zien en op een acceptabele manier de doelen en de onderhandelingen te vertalen."

Voorts zegt Schutte dat door het wegvallen van de vanzelfsprekendheid ten aanzien van transactie en prijs, de onderhandelingen langer duren, veel meer dan

'VERKOPEN EN CONSOLIDATIEGOLF ZULLEN TOCH WEL KOMEN, WANT HET GAAT IN VEEL GEVALLEN OM BABYBOOMERS.'

vroeger de diepte ingaan of over details, en vaker ook dan vroeger afspringen. Schutte: "Elk verkopend kantoor heeft globaal zes potentiële kopers, maar na het eerste gesprek vallen de meeste af. Geen zin, geen financiering, geen match wat betreft cultuur of bedrijfsopvattingen, geen klik tussen de beoogde partners. Mede daardoor zitten partijen die elkaar wel vinden langer dan voorheen met elkaar aan de onderhandelingsstafel."

LANGDURIGER ONDERHANDELINGEN

Nynke Struik en Kishan Ramkisoensing, analisten zakelijke dienstverlening bij Rabobank, verwachten dat de prijsdaling bij de verkoop van accountantskantoren dit jaar ten einde zal komen. Ze zien een stabilisering optreden, zij het in combinatie met een substantieel langer durend koop- en verkooptraject.

Struik: "De markt van koop en verkoop is een *buyers market* noch *sellers market*. De gedachte dat alle kleintjes willen of moeten verkopen is onjuist, net zoals het idee dat de grotere kantoren de mooie visjes voor het opscheppen hebben. Over het algemeen is het een normaal functionerende markt waarop vaak om normale economische redenen koop en verkoop plaatsvinden." Ramkisoensing: "Er worden wel veel meer discussies en onderhandelingen gevoerd. Oorzaak zijn vooral de opvattingen over de waarde en dus de verkoopprijs, die lopen bij kopers en verkopers momenteel sterk uiteen." Daarnaast worden er volgens hem veel meer zaken besproken en onderzocht dan voorheen. "De vanzelfsprekendheid en de transactiesnelheid van voorheen zijn door de haperende economie verdwenen."

NIET ALLES IS COMMODITY

Ramkisoensing bevestigt de trend in de markt van het meer en meer als een commodity beschouwen van de activiteiten van een accountant, hetgeen bij een kantoorverkoop prijsdrukkend werkt. Toch is het niet zo dat alle aspecten van een accountantskantoor uitwisselbaar zijn en er geen unieke waarde meer zou zijn. "Denk aan het klantenbestand, het netwerk en de mogelijkheden die een te kopen kantoor krijgt om relatief snel uit te breiden, de schaal te vergroten en wellicht de kosten te verlagen. Niet zelden ook vindt er bij koop en verkoop een verbreding van de dienstverlening plaats en een verhoging van de kwaliteit van het resulterend kantoor."

Voor de wat langere termijn zien Struik en Ramkisoensing een verdere consolidatie optreden: het aantal kleine kantoren zal geleidelijk verder afnemen, hetzij door stoppen, hetzij door verkoop. De vergrijzingsgolf komt

'ELK VERKOPEND KANTOOR HEEFT GLOBAAL ZES POTENTIËLE KOPERS, MAAR NA HET EERSTE GESPREK VALLen DE MEESTE AF.'



hoe dan ook, en daarnaast zullen de noodzaak tot innovatie, investeringen in ICT en het strakkere vergunningenbeleid van AFM hieraan bijdragen.” Hun suggesties om de koop en verkoop te bespoedigen zijn onder andere: ‘Denk niet dat door verkoop de miljonairsdroom werkelijkheid wordt, leg een goede business case op tafel, wees zo transparant mogelijk, zet het belang van de klantenportefeuille hoog op de agenda en laten verkoper en koper er niet voor schromen positief maar ook kritisch naar elkaar te kijken.’

FUNCTIE AANPASSEN

“Met de traagheid van de transitie en het tegenvallen van de verkoopprijzen ben ik het volledig eens”, Sasja van As-Winters, sectormanager accountancy bij ING Bank. Ze voegt er aan toe dat tegenover de waardedaling van accountantskantoren die te koop staan wel een waardevastheid kan worden vastgesteld voor ‘capaciteiten, skills en kwaliteit’. Over het waardevast gedeelte van een gemiddeld accountantskantoor en de mogelijke versterking daarvan

‘DENK NIET DAT DOOR VERKOOP DE MILJONAIERSDROOM WERKELIJKHEID WORDT.’

ARJEN SCHUTTE EN FONS STORTELDER (FULL FINANCE CONSULTANTS): DO'S EN DON'TS (3)

Do's

- Tijdig starten met de voorbereiding van een overdracht.
- Bereid je voor op hoe een fusiepartij of verkoper tegen je kantoor aankijkt. Vraag een onafhankelijke partij vooraf wat je kunt verwachten aan goodwill, voorwaarden en persoonlijke positie. Anders loop je de kans op teleurstellingen achteraf. Een waardebeoordeling kan een echte eye-opener zijn.
- Kies die partij uit om mee te onderhandelen die het beste bij je past. De prijs en de voorwaarden komen tijdens onderhandelingen aan de orde.
- Schakel een adviseur in; emoties spelen vrijwel altijd een grotere rol dan verwacht.

Don'ts

- Kiezen voor de hoogste bidder; een koper moet ook goed zijn voor klanten en medewerkers.
- Sluit geen deal als je er geen goed gevoel of geen vertrouwen in hebt. Laat vennoten die in de toekomst met elkaar moeten samenwerken eerst testen.
- Ga niet met meer partijen tegelijk onderhandelen.

‘VOOR VERKOPER EN KOPER KAN HET HELEMAAL GEEN KWAAD OM EERST EENS BUITEN DE SECTOR TE KIJKEN HOE ONDERHANDELINGEN EN OVERDRACHT PLAATSVINDEN.’

zegt Van As: “De accountant is voor veel ondernemers nog steeds de financiële strateeg, de business coach, adviseert bij overname en opvolging en in slechte tijden, is praatpaal en vertrouwenspersoon. Dat neemt niet weg dat diezelfde accountant toch zijn functie en rol moet gaan aanpassen aan deze tijd. Vooral bij de kleine kantoren vind ik het overleiden of zelfs het versterken van de combinatie van accountantsfunctie en adviseursrol wenselijk. In ieder geval zal meer diversificatie in hetgeen de accountant te bieden heeft, de ondernemer en daarmee ook de accountant zelf en zijn netwerk ten goede komen.”

NAAR ACCOUNTANCY 3.0

Van As neemt waar dat dit denken ook elders plaatsvindt en dat er gaandeweg een ontwikkeling op gang komt die zal leiden tot een ‘accountancy 3.0’. “Een organisatie als Tuacc is in deze goed bezig, en ook steeds meer accountantsopleidingen zijn op meer gericht dan enkel en alleen het bijbrengen van de technische accountants-skills.”

Ter verbetering van de verkoop van een accountantskantoor adviseert ze: “Geef heel duidelijk aan waar je voor staat, niet alles willen, eerlijk zijn. Probeer jezelf niet als een warenhuis te verkopen, maar als een professionele specialist.” En volgens haar kan het voor verkoper en koper helemaal geen kwaad om ook eerst eens

even buiten de sector te kijken hoe onderhandelingen en overdracht plaatsvinden.

DEELS ZELF GEDAAN

Commandeur Accountants & Adviseurs te Medenblik heeft de afgelopen jaren vier kantoren overgenomen, waardoor het kantoor in omzet en aantal medewerkers circa veertig procent is gegroeid. Het waren volgens partner Fred Kok “mooie en praktische kansen om in één keer met ons eigen kantoor een stukje te groeien”. Over de koopprocessen: “Een overname hebben we helemaal zelf gedaan, voor drie hebben we een adviseur op basis van een profiel zoekopdrachten gegeven. Dat profiel kwam neer op ‘een kleiner kantoor met niet veel personeel en met regionale aansluiting bij ons eigen kantoor’. De verkoopredenen verschilden per kantoor: het zat in de privé-sfeer, het was een leeftijds- en opvolgingskwesitie, en bij een kantoor wilde de eigenaar wel door, echter niet meer als ondernemer maar in loondienst.” Nadat Commandeur op basis van de resultaten van de zoekopdrachten keuzes had gemaakt, heeft het kantoor vervolgens zelf de materiële onderhandelingen gevoerd en de overdracht in eigen beheer laten plaatsvinden. Kok: “We zijn er tevreden mee. Onder medewerkers en klanten is er een beetje natuurlijk en te verwachten verloop geweest, dat hoort erbij. De omzetten en de toegevoegde waarde hebben zich naar verwachting ontwikkeld.”

Kok sluit niet uit dat Commandeur ook in de komende jaren overnames zal uitvoeren en ook daarbij het scenario zal volgen van ‘deels zelf doen’.

OM DE DIEPGANG DER EMOTIES

Pyxis Accountants in Almere en Reijer Heuvelaar Associates in Naarden vormden al jarenlang een tandem wat betreft de zakelijke dienstverlening. Het aantal gemeenschappelijke klanten dat én een accountant nodig had én een belastingadviseur groeide gestaag. Robert Fennis, partner van Pyxis Accountants en Belastingadviseurs, kijkt met genoegen terug op de gevolgde werkwijze: “Op een gegeven moment kwam het idee ter tafel om intensiever te gaan samenwerken. Toen hebben de betrokken eigenaren besloten een paar dagen op een boot te gaan varen. Tijdens die tocht zijn bedoelingen en wensen en opvattingen duidelijk uitgesproken. Het mooie was dat niemand kon opstappen en dat de drie aanstaande partners direct ook alles samen moesten doen: navigeren, eten maken, samenleven. Die tocht heeft voor het samengaan van de kantoren een hele goede basis gelegd. Vooral ook omdat we daar een goed en eerlijk inzicht hebben gekregen in de diepgang van de emoties. Weten waar je met elkaar aan toe bent is volgens mij bij een samengaan van groot belang.”

‘ONDERHANDELEN MET HET MES OP TAFEL HEEFT GEEN ZIN.’

Het resultaat was een fusie, waarbij het uitgangspunt was dat de drie betrokken eigenaren ieder voor eenderde eigenaar zouden worden van het nieuwe kantoor. Fennis: “We noemen het een fusie, in feite was het een activa/passiva-transactie, waarbij dus de gelijkwaardigheid van de aanstaande vennoten volledig gelijkwaardig is geworden. Mocht iemand uitstappen, dan zullen de verschillen alsnog worden verrekend.” Het hele traject van onderhandeling en overdracht hebben betrokkenen zelf gedaan, alleen voor de waardebepaling is een onafhankelijke externe partij ingehuurd.

ELKAAR GUNNEN

De verkopende eigenaar vond leeftijd en moment geschikt om te verkopen en AccountAbilities was op zoek naar mogelijkheden om een groeisprong te maken. Venoot Marc de Wit van AccountAbilities herinnert zich dat zijn kantoor bij een extern adviseur een profienschets neerlegde en dat er vervolgens drie kandidaat-kantoren ter tafel kwamen. “We hebben gesprekken gevoerd en vervolgens een keuze gemaakt. Samen met de extern adviseur hebben we het traject van waardebepaling en onderhandelingen gedaan.”

De Wit zegt te hebben geleerd dat onderhandelen met het mes op tafel geen zin heeft, partijen moeten elkaar behoeden vast te lopen op een zinloos gevecht over een detail (*keep the deal rolling*), dat de stakeholders niet te vroeg maar ook niet te laat moeten worden geïnformeerd en dat partijen niet bang moeten zijn om elkaar wat te gunnen.

Dat er voor de overname een externe financiering nodig was, bleek geen blokkade te zijn. De Wit: “We zijn accountants nietwaar? Dus we wisten wel dat we een goed verhaal moesten hebben, de cijfers natuurlijk moesten kloppen en dat het geheel realistisch en betrouwbaar moest zijn. Daar voldeed het allemaal aan en de manier waarop we de financiering hebben gekregen wil ik dan ook ‘relatief makkelijk’ noemen.”

Het resultaat was in omzet en medewerkers een verdubbeling van het bestaande kantoor, een situatie waarmee De Wit en de zijnen ‘heel happy’ zijn.

De Wit: “Daaraan heeft zeker ook bijgedragen dat we met z’n allen naar een nieuw pand zijn gegaan. Dat markeert op positieve manier het nieuwe begin en de samenwerking. Toch heb ik geleerd dat je voor de daadwerkelijke integratie voldoende tijd en energie moet uittrekken, het duurt langer en kost meer aandacht dan vooraf wordt gezegd. Van twee cultuurtjes één maken is altijd lastig en dat moet je niet onderschatten.” □

The Perfect Match Corporate Finance, MaeS en Partners en Full Finance Consultants zijn actief op de markt voor koop en verkoop van accountantskantoren als adviseur, office hunter en begeleider van onderhandelingen, overdrachten en integraties.

‘DAADWERKELIJKE INTEGRATIE DUURT LANGER EN KOST MEER AANDACHT DAN VOORAF WORDT GEZEGD.’