



Rabobank



Rabobank Cijfers & Trends

Sectorupdate: Accountancy

Is uw huidige businessmodel toekomstbestendig?

De veranderingen in de accountancybranche volgen zich in rap tempo op. De verwachtingen voor economische groei zijn voor 2014 nog niet rooskleurig. Lage tot geen economische groei betekent in de regel ook zeer beperkte tot geen groei in samenstel- dan wel controlewerkzaamheden. En dus slechte vooruitzichten voor de accountancybranche. Accountantskantoren moeten daarom actief op zoek naar alternatieve inkomstenbronnen. In deze sectorupdate gaan wij in op vier ontwikkelingen: de macro-economische situatie, innovatie, investeringen en alternatieve verdienmodellen. Deze hebben zowel afzonderlijk als gezamenlijk impact op de bedrijfsvoering van een accountantskantoor. Om de continuïteit van het kantoor te waarborgen, zullen accountants in actie moeten komen en keuzes moeten maken.

Advisering bij relaties, al dan niet in combinatie met IT, wordt op dit moment beschouwd als de 'heilige graal'. Het betekent een relatief nieuwe rol voor de accountant, waarin deze zich de komende jaren zal moeten ontwikkelen. In Nederland is echter een groot aantal advieskantoren actief. Deze hebben een voorsprong op het gebied van competenties en kennis-systemen. Accountantskantoren zullen dus met deze advieskantoren de concurrentie moeten aangaan. Daarvoor is het belangrijk om te investeren in personeel en systemen. Ook moet de innovatiekracht omhoog. In tijden van zeer beperkte economische groei gaan investeringen echter ten laste van het resultaat. Bovendien hebben deze uiteindelijk impact op de waardering van het kantoor. Daarom adviseren we om investeringen zo efficiënt en effectief mogelijk te doen. In deze sectorupdate bieden wij u enkele handvatten om het investeringsproces soepel te laten verlopen.

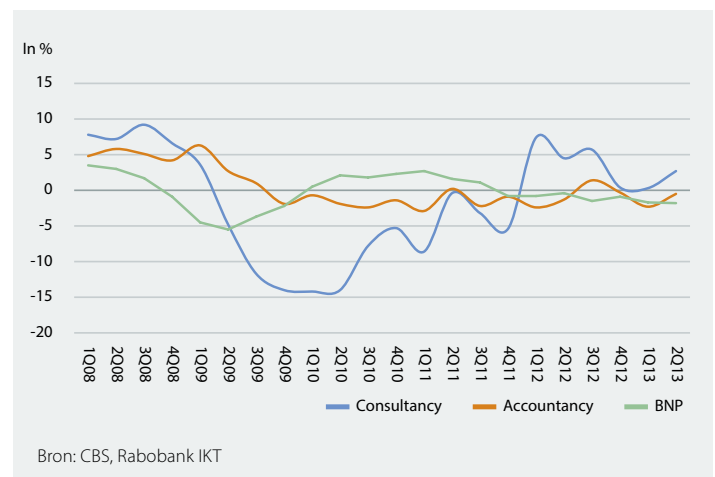
Hieronder behandelen wij eerst de vier geschetste ontwikkelingen.

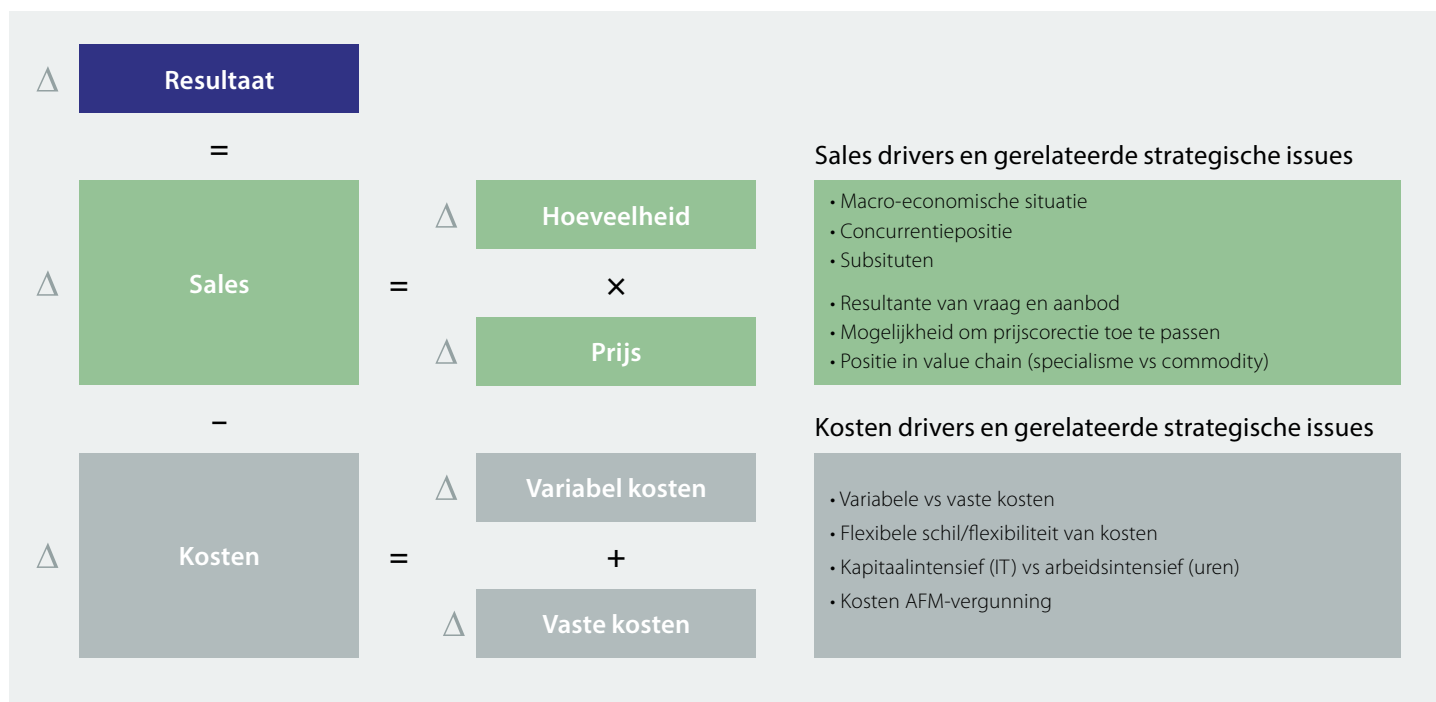
Macro-economische situatie

Net als veel andere sectoren staat ook bij de accountancybranche de omzet onder druk. Afgezien van een paar korte

oplevingen, daalt de omzet sinds 2009. Ook in het eerste halfjaar van 2013 was een afname te zien. Oorzaak hiervan zijn de verslechterde economische omstandigheden en de druk op de tarieven. Onze verwachting voor 2013 en 2014 is dat deze situatie blijft bestaan. De verwachting is dat de recessie in de tweede helft van 2013 milder wordt. In 2014 zal geen sprake zijn van krimp zoals in de afgelopen jaren maar een stabilisatie op 0%. Economisch herstel zal moeten komen van de export die aantrekt. Deze groei van de uitvoer is echter niet voldoende om de krimp in de binnenlandse bestedingen te compenseren. De bezuinigingen drukken de binnenlandse vraag verder naar beneden. Huishoudens kampen met onzekerheid over pensioenen, de huizenmarkt en het overheidsbeleid en een daling van het beschikbaar inkomen. De consumentenbestedingen en de private investeringen zullen ook in 2014 nog achterblijven.

Om winstgevend te blijven bij een lagere omzet, kijken veel accountantskantoren kritisch naar de kosten. Een groot deel van de kosten van een accountantskantoor zijn echter niet flexibel, waardoor de mogelijkheden om deze continu te verlagen beperkt zijn. De branche moet dus kijken naar omzetverhogende mogelijkheden. Een onderscheidende propositie wordt daarin steeds belangrijker. Dit vraagt om innovatie en dus om continue investeringen.





Bron: Rabobank IKT

Innovatie

In de samenstellpraktijk staat de omzet het meest onder druk. Klanten zijn niet meer bereid een hoge prijs te betalen voor wat zij beschouwen als een 'commodity-dienst'. Het is dus van belang om de samenstellpraktijkverlening zo 'lean en mean' mogelijk in te richten. Digitalisering speelt hierin een belangrijke rol. Een groot deel van het proces kan worden geautomatiseerd. Dit geldt niet alleen voor het maken van de jaarrekening, maar ook voor processen als scannen en boeken. Een aantal branchevreemde partijen, met name afkomstig uit de IT-sector, speelt hierop in en biedt gestandaardiseerde online boekhoudpakketten tegen een lage prijs. De concurrentie op deze werkzaamheden komt dus niet alleen vanuit de sector zelf, maar vooral van daarbuiten. Kantoren met een aantal partners en veel administratief personeel kunnen moeilijk op prijs concurreren tegen deze dienstverleners. Zij zullen moeten investeren in IT om hun processen efficiënter en goedkoper te maken.

De toegevoegde waarde voor een accountant ligt niet meer op het gebied van het maken van een jaarrekening. Dit is echter wel een belangrijke manier om bij klanten aan tafel te komen en een langdurige relatie op te bouwen. Daarbij biedt digitalisering nieuwe kansen. Het zorgt namelijk voor een significante toename van data, die u als accountant kunt omvormen naar relevante informatie voor uw klanten. Facturen en rekeningen geven bijvoorbeeld interessante inzichten in ontwikkelingen in werkkapitaalbehoefte. Dat kunt u goed gebruiken in uw advies. En juist op dit punt ligt in de toekomst de toegevoegde waarde voor de accountant. Het is van belang om de intermediaire rol te vertolken tussen het IT-systeem met betekenisvolle informatie en de advisering richting klanten. Concurrenieren met softwareontwikkelaars is niet noodzakelijk als u de toegevoegde waarde zoekt in het opstellen en vertalen van managementrapportages voor relaties. Het IT-systeem wordt zo een 'facilitator' die het accountantskantoor helpt om de klantrelatie te verdiepen. Dit vraagt echter wel om andere competenties van het personeel en de partners. Voor de toekomst ligt hier een belangrijke uitdaging voor accountantskantoren.

Investeringen

Werden medewerkers en toekomstige partners vroeger veelal vakinhoudelijk beoordeeld, tegenwoordig worden andere competenties gevraagd. Een partner was zowel commercieel verantwoordelijk en moest daarnaast het personeel aansturen.



Nu is het bovendien belangrijk op te kunnen treden als strategisch gesprekspartner en meer bedrijfskundige kennis te bezitten. Bovenal is het van belang proactief conclusies en aanbevelingen te kunnen doen op basis van de cijfers, in plaats van hier reactief naar te kijken. De adviescapaciteit van het kantoor moet voldoende zijn, in elk geval om met name de nieuwe rol van de accountant in te vullen. Ondernemerschap is daarin een belangrijk aspect; het continu zoeken naar kansen en mogelijkheden in de markt, innoveren en investeren én risico's durven nemen.

Het goed in beeld hebben van uw personeelsbestand is noodzakelijk. Wie van de medewerkers kan de omslag maken naar meer adviseren in plaats van samenstellen? En welke opleidingen zijn noodzakelijk om de stap naar advisering te kunnen maken? Het vraagt om investeringen in opleidingen voor het zittende personeel, maar wellicht ook het aantrekken van nieuwe personeelsleden met bijvoorbeeld meer ervaring in consultancywerkzaamheden. Ook vraagt een goed en integraal advies om samenwerking tussen partners en tussen verschillende disciplines als juridische, fiscale en bedrijfskundige kennis.

Het loont zeker de moeite om te onderzoeken waar *quick wins* te behalen zijn. Wanneer het kantoor bijvoorbeeld een groot aantal klanten in een bepaalde branche bedient, is specialisatie in deze branche een logische stap. Hierdoor wordt het verder mogelijk om investeringen in ICT en personeel hierop naadloos af te stemmen. Daarnaast kan profilering als specialist in deze branche ook tot uiting komen in marketingcommunicatie (via bijvoorbeeld kennislunches of benchmarks). Specialisatie en nichepositionering is een natuurlijke beschermer tegen de toenemende prijsdruk in de branche en is mogelijk op verschillende gebieden (branches, dienstverlening, etc.). Advisering is overigens niet interessant voor iedere relatie die het kantoor bedient. Breng daarom goed in kaart welke klanten een (latente) adviseringsbehoefte hebben. Ook is het goed om te weten op welk terrein uw klanten advies wensen en waar de toegevoegde waarde voor het kantoor zit. De adviespropositie moet helder zijn en voldoende onderscheidend van de concurrentie.

Alternatieve verdienmodellen

Door digitalisering van de dienstverlening zijn minder werknemers nodig voor bijvoorbeeld het samenstellen van een jaarrekening. Van oudsher worden deze werkzaamheden afgerekend op uurbasis. Maar bij daling van het aantal uren is dit verdienmodel niet meer passend. Deze ontwikkelingen hebben dus een significante impact op het businessmodel van de accountant. Daarbij komt ook dat klanten in toenemende mate prijsbewuster en mondiger zijn.

Transparantie wordt in toenemende mate gevraagd of door wetgeving opgelegd. Klanten willen een vaste prijs en niet aan het einde van het traject verrast worden door een hoge rekening. Inzicht in de tarieven is in de accountancybranche echter vaak nog niet standaard. In andere branches is het vergelijken en delen van prijzen en ervaringen al wel gemeengoed. Bijvoorbeeld in het notariaat, waarbij talloze sites vergelijkingen bieden op het gebied van prijs en service van notariskantoren.

Het zijn van een *'first mover'* wordt gezien als innovatief en vernieuwend. Daarnaast wordt het mogelijk om zelf tarieven vast te stellen, in plaats van te reageren op de concurrentie. Ook differentiëren in klantgroepen, in prijs en in distributievorm kan uitkomst bieden. Differentiatie in distributievorm kan via persoonlijke dienstverlening, waarbij advies in complexe vraagstukken centraal staat. Digitale dienstverlening kan worden ingezet voor de standaard werkzaamheden. Hierbij past tevens een prijsdifferentiatie. Voor advieswerkzaamheden kan worden gewerkt met uurtarieven, *fixed pricing* of een tussenvorm. Voor de standaard werkzaamheden kunnen vaste prijzen worden gerekend, zoals in de vorm van een abonnement. Dit zorgt direct voor een constante inkomstenstroom.

Door te kijken naar de toegevoegde waarde die per klantsegment kan worden geleverd, kan een accountantskantoor goed inspelen op de wensen van de



verschillende klanten. Daarnaast verschaft het inzage in het potentieel van de klantenportefeuille. Ook ontstaat inzage in de investeringen die gedaan moeten worden; zoals in digitalisering of in de adviescapaciteit van het personeel. Al met al staat de sector voor een aantal uitdagingen: investeren in personeel en ICT, differentiëren in distributie en prijs en het leveren van meer toegevoegde waarde aan klanten.

Klaar voor de toekomst?

De rentabiliteit van uw klantenportefeuille bepaalt uiteindelijk grotendeels de waarde van uw kantoor. De waarde van het kantoor is van belang voor het aantrekken van nieuw (advies)talent. Er zijn steeds meer geluiden dat *young professionals* een afnemende ambitie hebben om partner te worden. Als reden noemen ze dat ze zich niet voor lange tijd willen vastleggen en zoeken naar een betere balans tussen werk en privé. Een andere belangrijke factor is de *goodwill* die betaald moet worden. In veel gevallen moet een forse som geld ingebracht worden. En dat in een (structurele) dalende markt in combinatie met beperkte economische groei. Dat is geen aantrekkelijk toekomstperspectief, zeker niet wanneer het kantoor ook nog voor een forse investeringsopgave staat.

Voor investeringen is het van belang dat alle partners op één lijn zitten. De investeringen gaan immers ten laste van het resultaat. In het huidige businessmodel geldt: hoe hoger het resultaat, hoe hoger de winstuitkering aan de partner. Dit kan bijvoorbeeld betekenen dat partners die op korte termijn met pensioen gaan, de investeringen waarschijnlijk niet zullen ondersteunen vanwege de langere terugverdientijd. Ook verwachten uittredende partners minimaal hun initiële inleg terug. Voor de jongere generatie partners betekent dit dat zij de winstuitkering nodig hebben om aan de financiële verplichtingen te voldoen die zij zijn aangegaan door zich in te kopen in het kantoor. De vraag is daarom of het huidige businessmodel innovatiekracht niet in de weg staat? Is het uiteindelijke resultaat, en dus de eigen beloning, de belangrijkste drijfveer? Of staat bij alle partners de continuïteit van de onderneming centraal? De continuïteit van de onderneming vormt het uitgangspunt en noodzakelijke investeringen zullen dus moeten plaatsvinden. In veel gevallen betekent dit dat partijen water bij de wijn moeten doen.

De vraag wel of niet investeren is niet alleen van belang voor nieuwe partners, maar ook in het geval van een fusie of overname. Werd tot een aantal jaren terug nog 1,25 keer de omzet van een kantoor betaald, tegenwoordig geldt een factor van 0,75. Maar wanneer nog fors geïnvesteerd moet worden, heeft dit negatieve gevolgen voor de waardering van een kantoor. Jarenlang was de *goodwill*-som gekoppeld aan de omzet. Toetredende partners of overnamekandidaten konden met gemak de *goodwill* binnen tien jaar terugbetalen uit managementfees en winstuitkeringen. Maar nu de omzet onder druk staat, krijgt de *goodwill*-discussie een nieuwe dimensie. Want hoeveel is het kantoor eigenlijk waard en is het nog wel realistisch om de *goodwill* aan een dalende omzet te koppelen? Het lijkt dan ook veel meer voor de hand liggend dat de *goodwill* wordt berekend over de rentabiliteit van het kantoor. Hierin kan dan ook direct rekening worden gehouden met de investeringen die nog moeten worden gedaan en ontstaat een realistischer beeld van de toekomst en de toekomstige kasstromen.

Conclusie

Naast de huidige moeilijke macro-economische situatie is het voor de accountancybranche noodzakelijk om te blijven innoveren en investeren en te werken met alternatieve verdienmodellen. Het is zaak om adequaat te reageren op alle veranderingen.

Nu de omzet uit de samenstelpraktijk onder druk staat, moeten accountantskantoren actief op zoek naar alternatieve inkomstenbronnen. Veelal wordt een uitbreiding van de adviespraktijk gezien als het middel om de omzet te verhogen. Onderscheidend vermogen in de adviesmarkt is echter noodzakelijk, want de concurrentie is groot.

Het bepalen van *quick wins* en het neerzetten van duidelijke propositie zijn essentieel. Het potentieel van de klantenportefeuille vormt het belangrijkste uitgangspunt. Op basis hiervan kan, samen met de waardepropositie, worden gekeken waar noodzakelijke investeringen moeten plaatsvinden. In verdere digitalisering, personeel, of wellicht in beide. Met een zeer beperkte economische groei gaan de investeringen ten laste van het resultaat en drukken ze de winst. Dit heeft direct effect op de inkomsten van de partners. En zoals zo vaak, gaan de kosten voor de baten uit. Differentiatie in prijs en distributie kan helpen; vaste periodieke inkomsten voor meer standaard en digitale werkzaamheden zorgen voor een constante *cash flow*. Dit geeft een realistisch beeld om de toekomstige kasstromen te bepalen. Het kan worden aangevuld met het potentieel aan klanten aan wie breder advies kan worden gegeven met de daarbij behorende hogere tarieven. Dit scheidt duidelijkheid over de ruimte die er is voor toekomstige investeringen, maar ook hoeveel ruimte er is voor winstuitkeringen aan partners. De accountancysector zal nu moeten investeren in haar eigen toekomst.

Rabobank Cijfers & Trends

Al meer dan vijfendertig jaar biedt de Rabobank met Cijfers & Trends betrouwbare branche-informatie. Via www.rabobank.nl/cijfersentrends is deze informatie gratis te raadplegen. Speciaal voor u als ondernemer is er de Benchmark Online. Daarmee kunt u de prestaties van uw bedrijf vergelijken met die van andere bedrijven in uw branche.

Contactgegevens

Rabobank Nederland

Nynke Struik

Sectormanager Dienstverlening

T 030 2163332

N.Struik@rn.rabobank.nl

Rabobank International

Kishan Ramkisoensing

Industry Analyst Professional Services

T 030 7122708

Kishan.Ramkisoensing@rabobank.com