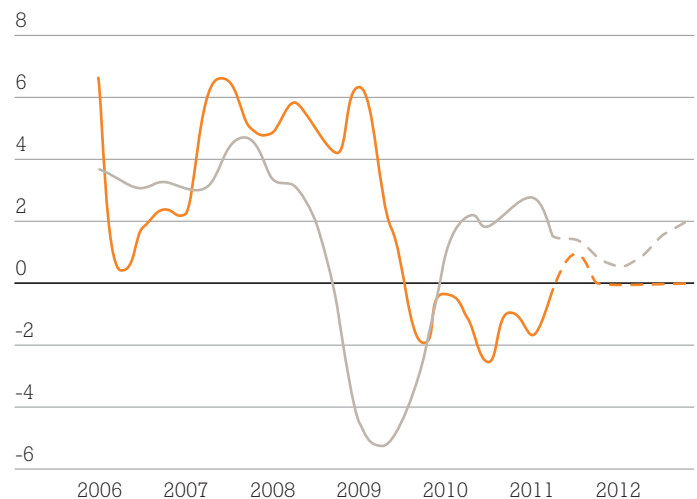


# Naar een nieuw bedrijfsmodel voor het accountantskantoor

**Accountantskantoren zullen een flinke organisatie- en cultuuromslag moeten maken in reactie op de sterk veranderende behoeften van klanten en maatschappij. Dankzij technologische vernieuwingen liggen tegelijkertijd grote kansen in het verschiep om de regisseur te worden in de informatie- en rapportageketen. Daarmee wordt een sterk fundament gelegd voor nieuwe aanvullende dienstverlening gericht op het adviseren en ontzorgen van de ondernemer. De keuze van het bedrijfsmodel dat daarvoor nodig is, hangt enerzijds af van het huidige bedrijfs-DNA en de bestaande klantenkring en anderzijds van de mogelijkheden om hierin te veranderen. Vooral het vinden van het juiste personeel vormt een grote uitdaging. De toegewijde uitvoering van het gekozen bedrijfsmodel, met de belangen van klanten en het maatschappelijk verkeer voor ogen, is uiteindelijk bepalend voor het succes van de onderneming.**

In de sectorvisie accountantskantoren van oktober 2010, 'Accountants aan de vooravond van ommekeer', is vastgesteld dat het traditionele bedrijfsmodel van accountantskantoren onder druk is komen te staan. Dit proces is door de economische krimp versneld en zal met de komst van SBR een nieuwe impuls krijgen. In deze sectorvisie brengen we daarom een aantal opties in kaart voor een strategische wijziging. Deze sectorvisie richt zich op accountantskantoren en hun activiteiten: administratie, controle en samenstellen van jaarrekeningen, belastingaangifte en alle hier aan gerelateerde adviesverlening. Hoewel administratiekantoren en belastingadvieskantoren ook dergelijke diensten verlenen, is er om het overzicht te bewaren, gekozen om deze sectorvisie te richten op accountantskantoren. Daar waar de ontwikkelingen ook relevant zijn voor administratie- en belastingadvieskantoren wordt dit zo veel mogelijk aangegeven.

**Figuur 1 Economie herstelde, maar accountancy- en administratieomzet niet**



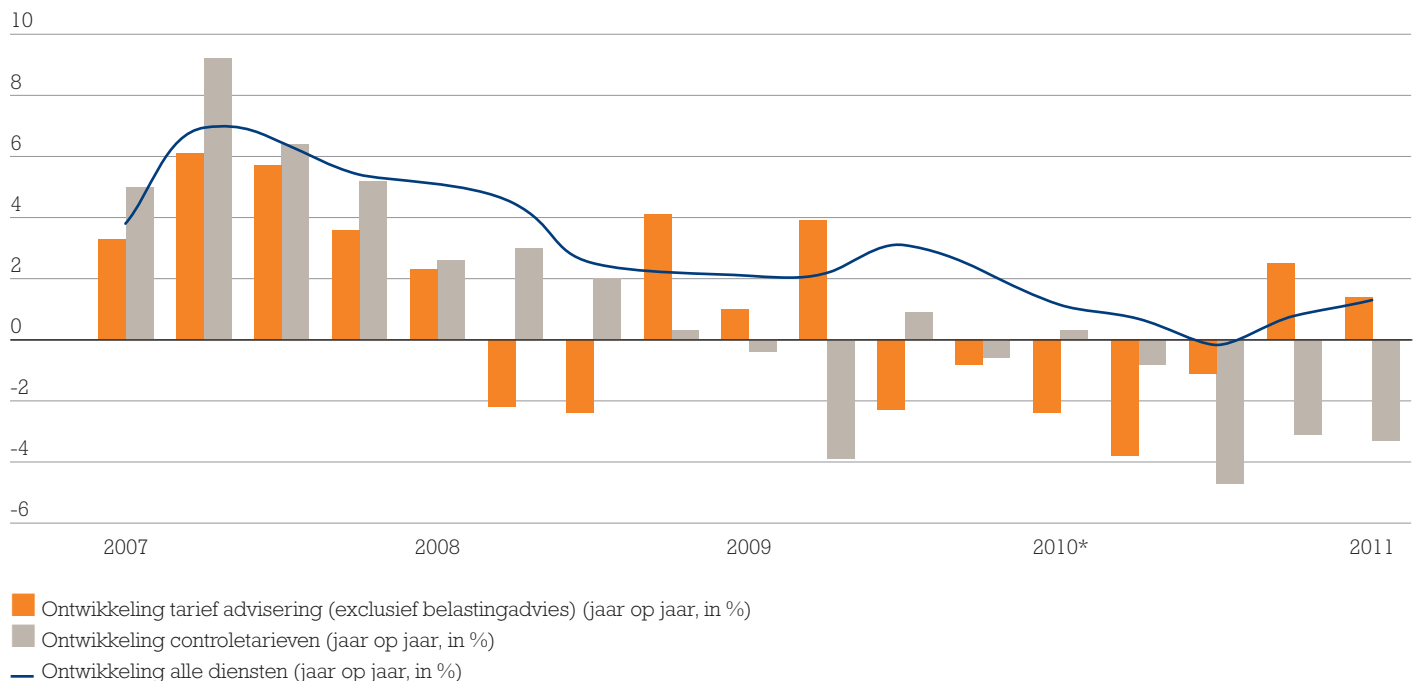
— Omzet ontwikkeling (jaar op jaar, in %)  
— BBP-groei (jaar op jaar, in %)

Bron: CBS, ramingen ING Economisch Bureau

## Omzetten gedaald

De omzet van de 30 grootste accountantskantoren waarvan cijfers bekend zijn, is in 2010 gedaald met 5,5%. Personeelsreducties zorgden echter voor een bescheiden groei van de omzet per medewerker. De omzet in de hele branche, met daarbij ook de administratie- en belastingadvieskantoren toont ondanks de voortgaande bescheiden economische groei dit jaar geen herstel (figuur 1). Naast conjuncturele factoren spelen dan ook structurele ontwikkelingen hierin een rol.

**Figuur 2 Tarieven controle nog altijd onder druk (jaar op jaar ontwikkeling)**



Bron: CBS

In de controlepraktijk staan de tarieven onder druk. Zo wisten AEX en Midkap genoteerde bedrijven de kosten van accountantscontrole tussen 2008 en 2010 met 6% tot 10% te reduceren.<sup>1</sup> Niet alleen de grote beursgenoteerde bedrijven, ook instellingen en het MKB<sup>2</sup> betalen minder, waardoor voor de hele markt de controletarieven daalden (figuur 2). In het eerste kwartaal van 2011 lag de prijs voor een accountantscontrole gemiddeld 3,4% lager dan in 2008.

1 "Ook kleiner beursfonds voert nu stevige onderhandelingen over accountantsprijs", Het Financieele Dagblad 18 juli 2011.

2 Het midden- en kleinbedrijf bestaat uit ondernemingen met minder dan 250 werknemers en/of een omzet kleiner dan € 35 mln. Het middenbedrijf begint bij 50 werknemers en/of € 8,8 mln. omzet.

Ter vergelijking: de dienstenprijsindex steeg in die periode juist met 3,2%. De impact op de omzet blijft beperkt omdat de controlepraktijk bij de middelgrote kantoren maar 8% van de omzet uitmaakt. Binnen het advieswerk (exclusief belastingadvies) is, na een slecht 2010, een omslag zichtbaar. Klanten hebben iets meer ruimte voor het inhuren van advies en hierdoor herstellen de tarieven enigszins.

#### Veel kleine bedrijven

De 3.885 accountantskantoren in Nederland behaalden in 2010 naar schatting ongeveer € 6,5 miljard omzet (tabel 1). Meer dan de helft van de kantoren is ZZP'er (figuur 3). Hun aantal is gegroeid van 1.620 in 2006 naar 2.050 in 2010. Slechts 1% van de ondernemingen kent 100 of meer werkbare personen.

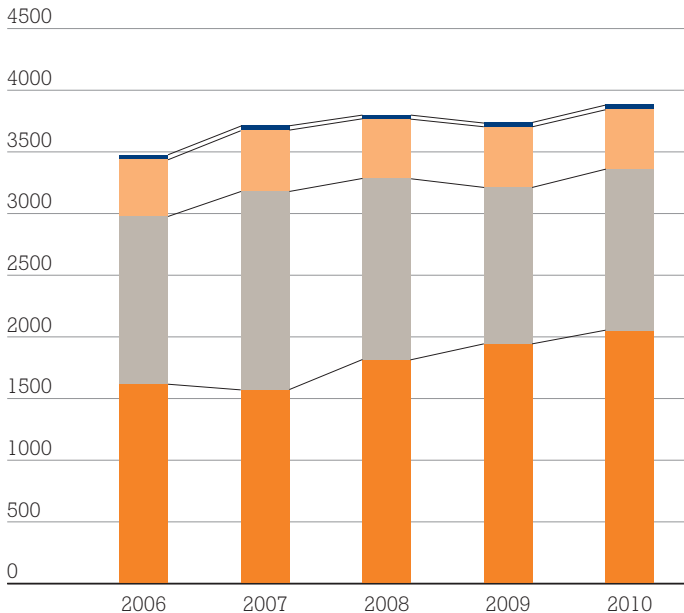
**Tabel 1 Aantal kantoren, vestigingen en banen in de accountancybranche**

	2007	2008	2009	2010
Accountantskantoren	3.710	3.795	3.745	3.885
Vestigingen	4.505	4.620	4.610	4.780
Banen	51.700	53.300	52.100	50.000*

\* raming ING Economisch Bureau (op basis ontwikkeling bij grotere kantoren van -6%)

Bron: CBS

**Figuur 3 Samenstelling accountancybranche naar omvang kantoren**



- Eenpitters/ZZP'ers
- 2-10 werkzame personen
- 10-100 werkzame personen
- > 100 werkzame personen

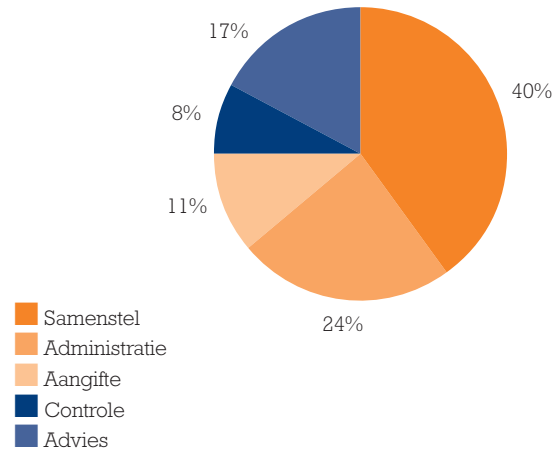
Bron: CBS

De gemiddelde omzetsamenstelling van kantoren geeft inzicht in de activiteiten die het belangrijkste zijn voor de omzet (figuur 4). Driekwart van de omzet wordt behaald in de administratie-, aangifte- en samenstelpraktijk. Juist daar vinden als gevolg van digitalisering, automatisering en standaardisering veranderingen plaats. Meer efficiëntie, kritische en minder loyale klanten en scherpe prijsconcurrentie zetten de omzet onder druk.

#### Structurele veranderingen uitdaging voor kantoren

De drijvende factoren achter de veranderingen bij accountantskantoren zijn op te delen in veranderingen gedreven door wet- en regelgeving, ICT (digitalisering, standaardisering en automatisering) en mensen. Wet- en regelgeving speelt van oudsher een dominante rol in het accountantsberoep. De WTA met haar controlevergunningstelsel en het toezicht hierop leiden tot hoge (in)directe kosten. Verder zijn de stijgende aansprakelijkheidsrisico's een kostenverhogende factor in de uitvoering van de activiteiten. Daarnaast stelt de invulling van de verwachtingskloof tussen de zekerheid die accountants via de wettelijke controle toevoegen en wat de maatschappij verwacht, de kantoren voor een uitdaging. Hier tegenover staat dat ontwikkelingen zoals de uitrol van

**Figuur 4 Bulk van de omzet modaal accountantskantoor uit administratie-, aangifte- en samenstelwerk**



Bron: SRA 2009, bewerking ING Economisch Bureau

het horizontale toezicht door de Belastingdienst juist een impuls voor accountantskantoren oplevert.

Op het gebied van ICT gaan de ontwikkelingen steeds sneller, met grote gevolgen voor administratieve dienstverlening en rapportage. Een volgende verandering is de standaardisering van data. De voordelen van SBR zingen al lange tijd rond, maar krijgen sinds kort voet aan de grond in de accountancy. Uit recent onderzoek van ING blijkt dat 72% van de ondernemers hun kredietaanvraag via SBR wil aanleveren als de doorlooptijd korter wordt. Bijna tweederde van de ondernemers schakelt bij de kredietaanvraag een accountant of administratiekantoor in. Nu al zou een op de vijf ondernemers voor een andere accountant of administratiekantoor kiezen als de eigen accountant of administratiekantoor niet met SBR werkt. Met het snel naderen van het jaar 2013, waarin de aangiftes voor inkomstenbelasting en vennootschapsbelasting over 2012 alleen in SBR gedaan kunnen worden, kan de definitieve doorbraak niet langer uitblijven (Box 1).

Standaardisering maakt een geïntegreerde en gedigitaliseerde aanpak van alle administratieve processen van klanten mogelijk. De behoefte van klanten komt dan ook te liggen bij het faciliteren van de geautomatiseerde administratieve processen via door het accountantskantoor ontwikkelde software of programma's van andere aanbieders. Bij het administreren komen nog weinig mensen kijken. Administratie wordt een standaardproduct waarbij een kantoor zich kan onderscheiden met aanvullende dienstverlening. Snel, accuraat en gebruiksvriendelijk diensten leveren tegen lage prijzen is een basisvereiste, waarvoor klanten steeds minder bereid zijn te betalen. Concurrentie

### **Box 1 De definitieve doorbraak van SBR**

Het Standard Business Reporting programma is een publiek-private samenwerking tussen diverse overheidsorganen, ondernemingen, intermediairs, softwareleveranciers en banken. Enige jaren geleden heeft de Nederlandse overheid hiervoor het initiatief genomen. Het doel van SBR is om de elektronische uitwisseling van verplichte rapportages van ondernemingen naar de Belastingdienst, de Kamer van Koophandel en het Centraal Bureau voor Statistiek snel, veilig en efficiënt te laten verlopen. Daarbij wordt gebruik gemaakt van de open software standaard XBRL die ook internationaal sterk in opmars is en de directe uitwisseling en verwerking van gegevens tussen computers mogelijk maakt.

Begin 2009 zijn de banken door de overheid uitgenodigd om deel te nemen aan het SBR programma. De drie grootbanken (ABN AMRO, ING en Rabobank) hebben de handen ineen geslagen en in december 2009 een coöperatie opgericht om de digitale ontvangst van kredietrapportages mogelijk te maken. Sinds april 2010 kunnen deze drie banken kredietrapportages van ondernemingen ontvangen. Over enige tijd zal de toezending van het papieren jaarverslag tot het verleden behoren.

SBR heeft voor alle betrokken partijen in de rapportageketen grote voordelen. De onderneming kan snel, efficiënt (in één keer) en op een veilige manier gegevens aanleveren. Bij een kredietaanvraag bijvoorbeeld leidt dit tot een snellere beoordeling. Met SBR zijn banken beter in staat om krediet op maat te leveren. Bovendien kunnen ondernemers door benchmarking een beter inzicht in de eigen bedrijfsvoering verkrijgen. Voor accountantskantoren betekent SBR dat het eenvoudiger is om administratieve gegevens te verzamelen en te verwerken voor diverse rapportages. Het indienen van belastingaangiften, het samenstellen van de jaarrekening en kredietrapportages en het invullen van verplichte enquête formulieren voor het CBS kan met SBR nagenoeg geheel geautomatiseerd gebeuren. De efficiëntere processen maken meer tijd vrij voor het adviseren van klanten. Het SBR programma is integraal onderdeel van het streven door de overheid naar minder administratieve lastendruk voor ondernemers. Daarnaast zal de kwaliteit van dienstverlening vanuit overheid, intermediairs en banken aan ondernemers verbeteren.

In mei 2011 heeft de Belastingdienst besloten om de IB en VPB aangiften van ondernemers en ondernemingen met ingang van 1 januari 2013 uitsluitend nog via SBR te laten plaatsvinden. Daarmee is de definitieve doorbraak van SBR een feit.

#### **De SBR Pilot van ING**

Banken trachten de voordelen van SBR concreet zichtbaar te maken voor ondernemers. Een voorbeeld hiervan is de SBR Pilot van ING. In november 2010 is ING een pilot gestart met in eerste instantie 10 en later 14 intermediairs en portaalleveranciers. De pilot richt zich primair op de aanlevering van kredietrapportages in het kader van kredietaanvragen. Rapportages voor het reviseren van kredieten zijn ook welkom. ING streeft in beginsel naar afhandeling van een kredietaanvraag binnen 4 werkdagen voor aanvragen resulterend in een kredietobligo tot maximaal € 500.000 en binnen 10 werkdagen voor aanvragen resulterend in een kredietobligo tot maximaal € 1.000.000. De termijn voor een aanvraag vangt aan op de datum waarop ING alle benodigde informatie en documenten benodigd voor de beoordeling van een kredietaanvraag in haar bezit heeft. De termijn eindigt op de datum waarop ING uitsluitend geeft over de vraag of en, zo ja, onder welke voorwaarden de kredietaanvraag gehonoreerd wordt. De intermediair draagt er zorg voor dat de meest actuele kredietrapportage uiterlijk op de datum van een kredietaanvraag via SBR is aangeleverd bij ING.

Bron: ING

vindt dus vooral op prijs plaats.

De administratie is voor de kantoren slechts een opmaat voor rapportagediensten, zoals het opstellen van de jaarrekening en kredietrapportage en het verzorgen van de belastingaangifte. Door digitalisering en standaardisatie volgt in de online boekhoudsoftware de rapportage in

principe automatisch uit de set aan basisgegevens. Ook hier komt dus nog weinig handwerk aan te pas. Een kantoor kan zich bij een automatisch gegenereerde rapportage moeilijk op de kwaliteit van die rapportage onderscheiden. De toegevoegde waarde bij het rapporteren verschuift naar het frequenter kunnen aanbieden van managementinformatie,

bijvoorbeeld via een dashboard op een klantenportaal. Daarnaast zijn er mogelijkheden om over meer zaken te rapporteren en financiële prognoses en scenario's te presenteren. Accountantscontrole is door de digitalisering en standaardisering eveneens vaker uit te voeren en (deels) te automatiseren. Slimme software helpt bijvoorbeeld bij het doen van steekproeven en door standaardisering is het toevoegen van zekerheid op detailniveau mogelijk.

### Hogere eisen aan schaarser wordend personeel

Binnen kantoren vindt niet alleen een verschuiving plaats van arbeid naar kapitaal, maar ook in vereiste competenties. Door het verdwijnen van relatief eenvoudige handelingen zal de behoefte aan lager geschoold personeel afnemen. In de backoffice is vooral kennis van de systemen nodig. Assistent-accountants moeten daar ook over beschikken. Bovendien moeten zij het overzicht over de datastromen van de klant kunnen bewaren. Het management van de backoffice richt zich op optimale benutting van de capaciteit. Personeel dat klantcontact heeft, zal advieskwaliteiten moeten hebben zoals creativiteit, een brede blik en ervaring, vooruit kijken en communicatieve vaardigheden. Daarnaast is er behoefte aan meer management en bedrijfseconomische kennis. Ook is er vraag naar specifiek geschoolde medewerkers, zoals HR-specialisten, pensioenadviseurs en financieringsdeskundigen. Bijscholing en waar mogelijk omscholing van het personeel zal slechts deels soelaas bieden. Kantoren zullen daarom afscheid moeten nemen van onvoldoende gekwalificeerd personeel, werknemers met de juiste kwaliteiten vast zien te houden en nieuwe krachten werven. De strijd om talent zal heviger worden vanwege de verwachte ontgroening van de bevolking. De bron van talent om uit te putten wordt de komende jaren kleiner. In de ontwikkeling van de leeftijdsopbouw van openbare RA's is tussen 2004 en 2008 al ontgroening te zien. Het aandeel accountants onder de 35 jaar daalde van 36,1% naar 26,4%.<sup>3</sup> Het binden van talent in de controlepraktijk wordt er bij een strikte scheiding tussen controle- en andere werkzaamheden niet eenvoudiger op. Veel jonge medewerkers willen naast controle graag andere werkzaamheden verrichten. De roep om een strikte scheiding tussen controle en advieswerkzaamheden is begrijpelijk, maar kan in de praktijk tot een verschraling van kennis, diepgang en betrokkenheid leiden.

### Kritische klanten

Naast de drie hoofdinvloeden drukt vanzelfsprekend ook het profiel van de klanten een stevig stempel op de kantoren. Klanten veranderen namelijk. Ze zijn beter op de hoogte en hierdoor kritischer. Bovendien vellen zij sneller een oordeel over de kwaliteit van het advies. De klantenloyaliteit neemt de laatste jaren iets af, maar is nog altijd hoog.

Waar vroeger minder dan 10% van de klanten er over dacht binnen een jaar over te stappen naar een ander kantoor, is dat nu 15%.<sup>4</sup> Als deze trend doorzet wordt klanten tevreden houden nog belangrijker.

Dit hele scala aan veranderingen leidt er enerzijds toe dat kosten stijgen en anderzijds dat inkomsten minder vanzelfsprekend gegenereerd worden met de traditionele activiteiten. Dat betekent dat kantoren moeten veranderen. Voor welke strategische keuzes staat een kantoor dan? In de kern draait het om de keuze welke toegevoegde of onderscheidende waarde het accountantskantoor de klant gaat bieden. Die waardepropositie is afhankelijk van behoeften van klanten. Van oudsher voorziet het accountantskantoor in vier hoofdtypen dienstverlening die behoeften van klanten vervult: het 'ontzorgen' van administratie (bijvoorbeeld inboeken of loonadministratie), rapportage (zoals jaarrekening samenstellen en aangifte), controlewerkzaamheden en een breed scala aan advies.

De meeste toegevoegde waarde en ook het grootste onderscheidend vermogen zit in advies. Dit is altijd al zo geweest, maar het verschil met de standaarddiensten zoals administratie- en samenstelwerkzaamheden wordt door de efficiëncyslag groter. Meer adviseren lijkt dus een aantrekkelijke keuze om een te verwachten lager rendement te voorkomen. Aangezien het kantoor over nagenoeg alle voor een cliënt relevante stuurinformatie beschikt zijn de mogelijkheden voor advisering bovendien legio. Meer adviseren en het leveren van nieuwe, aanvullende diensten heeft wel de nodige consequenties voor de invulling van het bedrijfsmodel.

### Bedrijfsmodellen

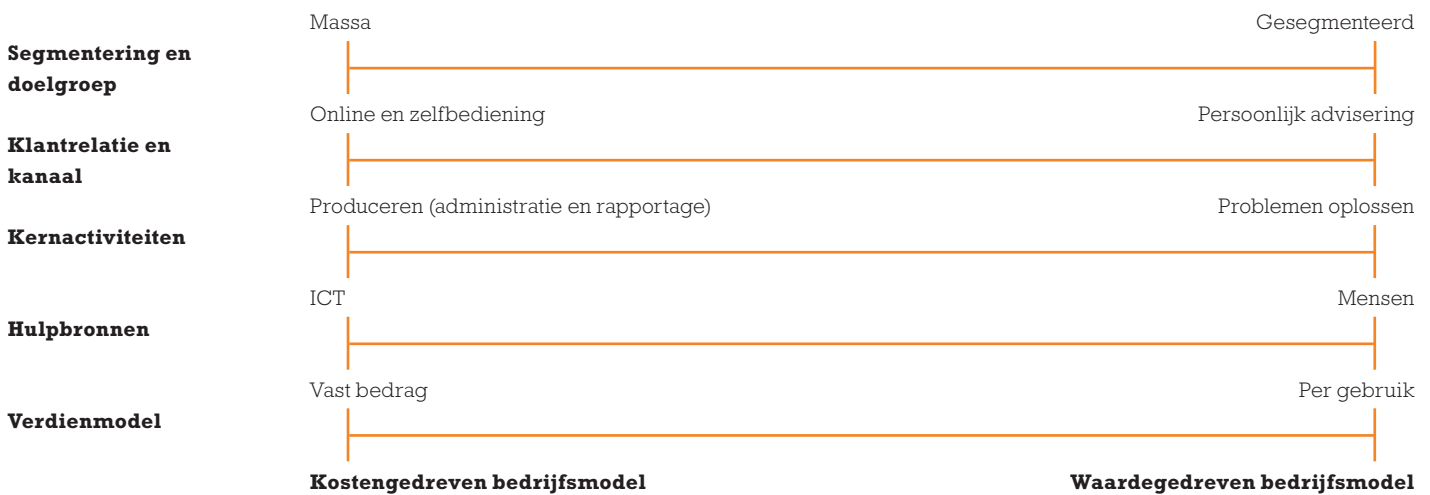
Een bedrijfsmodel bestaat uit de combinatie van de activiteiten waarmee accountantskantoren hun klanten toegevoegde waarde kunnen leveren, hoe klanten overgehaald worden hiervoor te betalen en hoe die betalingen vervolgens tot winst leiden. Het bedrijfsmodel is dus in een aantal delen op te knippen. In figuur 5 worden voor een aantal componenten van het bedrijfsmodel de uitersten op een schaal gezet. Het gaat om de segmentatiegraad, de voornaamste klantrelatie en het distributiekanaal, de belangrijkste kernactiviteiten en hulpbronnen en de typering van de kosten- en opbrengststructuur.<sup>5</sup> Een doelgroep kan breed gedefinieerd worden (massa) of volledig gesegmenteerd benaderd worden (zie figuur 5). Uit de klantensegmenten kiest de onderneming over het algemeen één of enkele doelgroep(en). Welke segmentering ook gehanteerd wordt, de keuze voor een bepaalde klantengroep hangt uiteindelijk af van de winstpotentie die het kantoor ziet en de mogelijkheden of be-

3 De Accountant, juni 2009.

4 Onderzoek Husaarts De Vos uit artikel "Actief meedenken belangrijkste aspect dienstverlening", Accountancynieuws, 3 juni 2011.

5 Gebaseerd op "The Businessmodel Canvas" van Osterwalder.

**Figuur 5 De uitersten van verschillende componenten van het bedrijfsmodel**



Bron: ING Economisch Bureau op basis model Osterwalder.

perkingen van haar eigen organisatie. De keuze voor een doelgroep heeft consequenties voor het type klantrelaties dat de onderneming onderhoudt en het distributiekanaal van de diensten. In de relatie met klanten moet het kantoor een afweging maken tussen de opbrengsten en de kosten van persoonlijk contact.

Om het bedrijfsmodel te laten functioneren voert de organisatie bepaalde kernactiviteiten uit. Voor accountantskantoren lopen de mogelijkheden uiteen van het oplossen van problemen voor de klant door een breed palet aan hoogwaardige adviesdiensten aan te bieden tot een focus op het verzorgen van de administratie en rapportage (figuur 5).

Hulpbronnen stellen de organisatie in staat om haar kerntaken uit te voeren. Voor het rapportage en administratieve deel van de dienstverlening is vooral ICT nodig, waarbij de nadruk ligt op gebruiksgemak, snelheid en lage kosten. Het onderhouden van persoonlijke klantrelaties en specialistisch advies vraagt juist om mensen. Financiën vormen het sluitstuk van het bedrijfsmodel, waarbij de winstgevendheid uiteindelijk het succes bepaalt. De verdienmodellen kunnen verschillende vormen aannemen. Aan de ene kant staat het per gebruikte dienst afrekenen (figuur 5). Het huidige model van veel accountantskantoren valt hier onder: factureren per uur dienstverlening. Aan de andere kant kan ook

**Figuur 6 De digicountant is kostengedreven**



Bron: ING Economisch Bureau

**Figuur 7 Het dienstehuis combineert een kosten- en waardegedreven model**



Bron: ING Economisch Bureau

een vast bedrag gevraagd worden voor een totaalpakket aan diensten. Mengvormen zijn ook mogelijk: het tegen lage kosten of zelfs gratis verstrekken van standaarddiensten met betaling voor alle extra's.

De combinatie van al deze keuzes bepaalt het specifieke bedrijfsmodel en de gevolgen voor zaken als personeel, organisatiestructuur en kennisbehoefte. Tussen de uitersten, een kostengedreven model en een waardegedreven model zijn vele bedrijfsmodellen denkbaar. In deze sectorvisie bekijken we er drie: de digicountant, het dienstehuis en de specialist.

### De digicountant biedt lage prijzen

Deze combinatie van automatiseerder en accountant is een versnelde manier om te komen tot een procesgeoriënteerd kantoor met de nodige accountantskennis. Het kantoor is achterwaarts geïntegreerd met een softwareleverancier. De kennis en expertise van deze partij op het vlak van software en/of cloud computing is zo aantrekkelijk dat het geïncorporeerd wordt in de kernactiviteiten van het accountantskantoor. De onderneming richt zich op MKB-bedrijven en opereert vanuit één vestiging. Het klantencontact verloopt hoofdzakelijk via internet en het portaal, waardoor de klantrelatie in hoge mate gedigitaliseerd is, met veel zelfbediening (figuur 6). Het aanbod bestaat uit een klein aantal standaarddiensten. Advisering is daarvan maar een minieme component en beperkt zich tot standaard tips en online contact. De digicountant kan voor de zaken die niet standaard zijn, doorverwijzen. Dit alles houdt de kosten laag; een belangrijk onderdeel van de waardepropositie. Dit bedrijfsmodel vraagt om volume, zodat prijzen en marges laag kunnen blijven en de producten als 'standaarddiensten' kunnen worden geleverd. De organisatie is sterk gericht

op processen en de uiteindelijke productie: de belastingaangifte, jaarrekening en kredietrapportage. Hoe de ICT infrastructuur is ontwikkeld en wordt onderhouden, is bepalend voor het goed verlopen van de processen. Vanwege de verregaande automatisering van de bedrijfsprocessen is de behoefte aan personeel beperkt, een groot verschil met het traditionele kantoor. De inkomsten van het kantoor bestaan voornamelijk uit een vaste abonnementsprijs, aangevuld met variabele inkomsten per gebruik of per periode. Een deel van de inkomsten komt uit doorverwijzingen naar adviserende partners.

### Het dienstehuis is breed gesorteerd

Het dienstehuis is het warenhuis onder de accountantskantoren (figuur 7). Bedrijven en instellingen kunnen er terecht voor uiteenlopende zaken als een wettelijke controle, advies over een financieringsaanvraag, maar ook voor het opstellen van de jaarrekening. Dit bedrijfsmodel is veel-eisend voor de organisatie omdat het standaarddiensten combineert met advies op maat. In veel geledingen van de organisatie komt deze tweedeling terug: zowel procesgericht als klantgericht, volumes draaien en persoonlijk afgestemd advies leveren. Naast een ijzersterke en zo volledig mogelijk benutte ICT-infrastructuur zijn daarom accountants nodig die kunnen adviseren en de klant zo meerwaarde bieden. Klanten worden bediend via portals, telefoon, e-mail en bezoek. Hierdoor is de relatie met klanten een mix van persoonlijk en gedigitaliseerd contact, aangevuld met zelfbediening. De waardepropositie wordt met name bepaald door de op maat gemaakte aspecten van bulkdiensten. Het draaien van volumes (cijfermateriaal, benchmarking, expertise, ervaring, kennis) is bovendien nodig om voldoende advieswerk te genereren. Zo wordt op basis van de aangifte-opdracht additioneel fiscaal advies verleend of

**Figuur 8 De specialist is waardegedreven**



Bron: ING Economisch Bureau

komt uit het opstellen van de jaarrekening een advies over de beperking van het werkkapitaal voort. Het dienstenhuis streeft naar een landelijke dekking van vestigingen.

### De specialist levert maatwerk

De specialist richt zich op een specifieke niche in de markt, bijvoorbeeld zorginstellingen of jonge DGA's en is gespecialiseerd in één of enkele diensten. Veel persoonlijk contact met klanten past in de dienstverlening op maat (figuur 8). Het 'speciaalkantoor' levert dit maatwerk door uit te gaan van het principe van problemen oplossen voor de klant. Een accountantskantoor dat dit speciaalzaakmodel hanteert, genereert inkomsten, omdat de medewerkers in staat zijn complexe problemen voor klanten op te lossen. Het personeel kan tot de belangrijkste hulpbron gerekend worden. De eisen die aan de medewerkers gesteld worden op het gebied van bijvoorbeeld kennis, communicatie en relaties onderhouden zijn dan ook hoog. Naast menselijke kennis vormen intellectuele hulpbronnen als databases, opleidingen en vakliteratuur een belangrijk bestanddeel van dit model. Alle kennis die niet in huis is wordt door partners uit het (internationale) netwerk geleverd. De activiteiten zijn sterk klantgericht en minder procesgericht. Toch staat een efficiënt en effectief verlopen administratie-, aangifte- en samenstelproces veelal aan de basis van de dienstverlening. Het kantoor hoeft hier niet per se zelf voor te zorgen, maar kan dit (deels) overlaten aan de klanten zelf of een hooggeautomatiseerde partner zonder accountantsdienstverlening. Investerings in aansluiting bij en gebruik van financiële data zijn wel noodzakelijk om de diensten met extra toegevoegde waarde te kunnen leveren. Persoonlijk accountmanagement en het netwerk van de relatiemanagers zijn speerpunten in de marktwerking. Het kantoor zit in dit model dicht bij de klanten, waardoor afhankelijk van de

dekking meerdere vestigingen nodig zijn. Schaalgrootte is niet bepalend voor het succes van dit model. De investeringen in personeel, kennis(systemen), het netwerk van experts en klantcontact moeten wel resulteren in voldoende toegevoegde waarde, waar klanten ook voor willen betalen. Het bedrijfsmodel is vooral waardegedreven. De kosten gemaakt voor de geleverde diensten rechtvaardigen een bepaald tarief. Veel van de diensten kunnen tegen uurtarief geprijsd worden.

### Schaalgrootte of toch niet?

Het verkrijgen van schaalgrootte speelt een belangrijke rol in de branche, getuige de verdergaande consolidatie. Om investeringen die nodig zijn voor een WTA-vergunning te kunnen dragen is een bepaalde omvang nodig. Automatisering, digitalisering en standaardisering vereisen extra investeringen waarbij het belang van schaalgrootte toeneemt. Schaalgrootte is niet bepalend voor succes, maar slechts een noodzakelijke voorwaarde om bepaalde bedrijfsmodellen zoals die van digicountant of dienstenhuis uit te kunnen voeren. In de procesmatige omgeving van het kantoor is schaal namelijk de bepalende factor, omdat het kantoren in staat stelt investeringen te doen en te laten renderen. Kantoren die willen concurreren op digitale dienstverlening ontkomen er niet aan de processen op orde te brengen, nu steeds meer geautomatiseerd kan verlopen. Accountantskantoren (maar ook belastingadviseurs en administratiekantoren) worden steeds meer afgerekend op de efficiency van hun organisatie. Veel grote kantoren zijn al druk bezig. Bovendien komt extra concurrentie bij administratiediensten van partijen die "Software as a Service" aanbieden, waarmee de drempel voor het zelf administreren en boeken sterk wordt verlaagd. Een grote uitdaging ligt in de diversiteit aan softwarepakketten en bronnen van andere datastro-



**Figuur 9 Opties bedrijfsmodellen naar schaalgrootte**

	Kleine kantoren	Middelgrote kantoren	Grote kantoren
Digicountant	-	-	+
Dienstenhuis	-	+ / -	+ +
Specialist	+	+	+

N.B. + + = goede mogelijkheid  
+ = mogelijkheid  
- = moeilijk te realiseren

Bron: ING Economisch Bureau

men bij klanten. Al die stromen efficiënt door de organisatie laten lopen vraagt de nodige ICT kennis. Standaardisering van informatie kan die taak verlichten. Om snel en efficiënt te kunnen rapporteren is een aansluiting tussen de systemen van het kantoor en de systemen en werkprocessen van de klant nodig, alsmede ook met de systemen van uitvragende partijen.

Toch is schaal niet zaligmakend. Er zijn (potentiële) nadelen voor een grote organisatie. Het aansturen van een grotere organisatie professionals stelt bijvoorbeeld andere eisen aan de managers. Veel accountants zijn sterk vakinhoudelijk gericht en niet per definitie goede managers. Toenemende schaalgrootte vraagt meer van de managementcapaciteiten. Bovendien kan het partnermodel bij het doorgroeien een obstakel voor snelle besluitvorming zijn. Kantoren met meer dan 10 tot 15 partners zijn slagvaardiger als een aantal managing partners of een raad van bestuur besluiten voorbereidt, zodat hierover snel door de gehele partnergroep kan worden beslist. Daarnaast kan schaalgrootte de klanttevredenheid in het gedrang brengen. Een partner die teveel personeel aanstuurt en teveel klanten in portefeuille heeft, kan klanten niet voldoende aandacht geven.

### Schaal van invloed op mogelijke opties

Het afzetten van de drie modellen tegen de omvang van een kantoor geeft inzicht in de strategische keuzemogelijkheden voor kantoren (figuur 9). Het is lastig precies aan te geven waar de grenzen liggen tussen klein, middelgroot en groot.<sup>6</sup> Voor grote kantoren ligt gezien hun omvang en investeringskracht een dienstenhuis model het meest voor de hand. Daarnaast zijn zij in theorie in staat tegen lage kosten basisdiensten aan te bieden, zoals een digicountant dat doet. Het is dan wel zaak de systemen zo volledig mogelijk te

benutten door zich op een bredere klantengroep te richten. Kleine kantoren ontbreekt het aan schaal om de investeringen te dragen die nodig zijn voor een breed dienstenpakket. Volume is eveneens bepalend bij het succesvol kunnen invullen van het digicountant-model. Deze twee modellen zijn moeilijk te bereiken voor een klein kantoor. Middelgrote kantoren ontbreekt het ook aan voldoende slagkracht om een breed pakket diensten aan te bieden. De klantenbasis is daarnaast waarschijnlijk onvoldoende om investeringen in ICT optimaal te laten renderen. Deze kantoren winnen het noch op efficiency, noch op de breedte van hun dienstenpakket en moeten daarom uit een ander vaatje tappen.

Specialisatie door het bedienen van een niche is een optie. Voor klanten zit veel toegevoegde waarde in de dienstverlening door een kantoor dat specifieke kennis heeft over bijvoorbeeld de branche of de problematiek van een beroepsgroep. Niet voor ieder kantoor zal een niche te vinden zijn. Bovendien maakt een nichestrategie sterk afhankelijk van de ontwikkelingen bij de doelgroep. Dit is bijvoorbeeld te zien bij de op de agrarisch sector georiënteerde accountantskantoren. Zij verbreden hun doelgroep, omdat het aantal agrarische ondernemingen terugloopt. Voor een klein kantoor lijkt het eenvoudiger een rendabele niche te vinden, omdat hiervoor minder klanten nodig zijn. Een andere optie voor middelgrote kantoren is het verkrijgen van schaal door fusies en overnames. Deze optie is wel belastend voor de organisatie vanwege bijvoorbeeld de benodigde integratie van systemen en het samenvoegen van uiteenlopende bedrijfsculturen. Het gevaar bestaat dat de organisatie meer met zichzelf bezig is dan met de klanten. Toch is de noodzaak voor middelgrote kantoren om te veranderen het grootst. Bij een ongewijzigde koers lopen deze kantoren het risico tussen wal en schip te belanden: te klein voor het tafellaken, te groot voor het servet.

### Onzekerheid over goodwill

Welk bedrijfsmodel ook wordt gekozen, er zal flink geïnvesteerd moeten worden. Dat betekent dat de winstgevendheid op de korte termijn lager uit kan vallen, om op de lange termijn voldoende rendementsperspectief te behouden. Voor partners zal dit een moeilijke afweging zijn. Veranderende rendementsperspectieven beïnvloeden ook de waarde van de goodwill. Door de jarenlange stabiele winstontwikkeling was de afgelopen decennia inkoop in een bestaand accountantskantoor een aantrekkelijk loopbaantraject voor talentvolle accountants. Dit is aan het veranderen. De hoogte van de goodwill is steeds vaker onderwerp van discussie, ook omdat jonge accountants zich minder snel aan één organisatie willen binden. Grotere onzekerheid over de toekomstige winsten heeft invloed op de prijs die potentiële nieuwe eigenaren willen betalen.

<sup>6</sup> Als indicatie: een klein kantoor heeft tot 10-20 werknemers, een groot kantoor begint bij 100-150 werknemers.

### **Naar een nieuwe invulling van de klantbehoefte**

In nieuwe bedrijfsmodellen zijn de cijfers van de klanten nog steeds het startpunt voor de dienstverlening. De administratie is en blijft de grondstof voor het functioneren van het accountantsbedrijf. Bij het administreren en ook het samenstellen van de jaarrekening of het opstellen van de aangifte alleen, kan het kantoor echter minder waarde toevoegen dan voorheen, omdat een groot deel van het mensenwerk verdwijnt. Klanten hebben echter andere behoeften die de accountant in zou kunnen vullen. Het is mooi dat de administratie op orde is en aan de wettelijke eisen wordt voldaan, maar voor een ondernemer draait het daar niet om. De grootste toegevoegde waarde zit in het proactief meedenken met de klant. Deze kan, zeker gezien de mindere economische omstandigheden, wel wat hulp gebruiken bij het groeien of om overeind te blijven. Hiervoor moet niet alleen de jaarrekening of de aangifte centraal staan, maar het hele reilen en zeilen van de klant.

### **Sleutelrol voor klanttevredenheid**

In de uitvoering van elk bedrijfsmodel draait het om het tevredenstellen van de klant. Klanten kiezen voor een product op basis van de door hen gevoelde verwachte waarde. Klanttevredenheid is de mate waarin de dienst aan de verwachtingen voldoet. Klanten zijn tevreden als de waarde van de geleverde dienst gelijk is aan of groter is dan de verwachte waarde bij het aangaan van het contract. Tevreden klanten leveren veel op, zoals aanbevelingen en een grotere kans op cross-selling. Bij het uitvoeren van de distributiestrategie richting de klant is in het kostengedreven model het klantenportaal de kritische succesfactor: hiermee kan het kantoor de klant aan zich binden voor meerdere diensten. Gebruiksgemak van het portaal en de software is bepalend voor het succes van een concept met veel zelfbediening. Aan de waardegedreven kant is het voldoende tijd en aandacht aan de klant kunnen besteden essentieel in de uitvoering. Dat betekent dan weer voldoende relatiemanagers die over de juiste kennis en vaardigheden beschikken.

### **Versterking van de adviesfunctie**

Verhoging van de klanttevredenheid en diensten leveren met een hogere toegevoegde waarde gaan hand in hand. Het accountantskantoor kan de adviesfunctie versterken door de klant op meer terreinen bij te staan. Hierbij valt te denken aan advies op financieel terrein zoals pensioen- en verzekeringsadvies of de begeleiding bij kredietaanvragen. Verder valt te denken aan ondersteuning in het dagelijks management zoals de beheersing van ziekteverzuim, het verzorgen van debiteuren- en crediteurenbeheer en cash management. Daarnaast kan het leveren van stuurinformatie voor het management en het maken van prognoses en scenario's een natuurlijke aanvulling zijn op de levering van een jaarrekening. Ook meer strategisch advies, de begeleiding bij bedrijfsovernames en herstructureringen, het maken van sectoranalyses en het leveren van bench-

markingdiensten behoren tot de opties. In de 'assurance'-praktijk ligt een kans in het aanbieden van meer niveaus van zekerheid tussen de samenstellingsverklaring en de accountantsverklaring, naast de beoordelingsverklaring. Dit past in de behoefte die in de maatschappij en met name onder banken bestaat.

Klanten zijn niet de enige belanghebbenden bij het werk van accountantskantoren. De maatschappij verwacht meer van de (controlerend) accountant dan deze nu levert en hetgeen deze wettelijk verplicht is te leveren. Die verwachtingskloof is te dichten door deze simpelweg in te vullen. Met de juiste expertise kan meer gezegd worden dan in de meeste huidige accountantsverklaringen. Het bieden van die extra kennis en diensten is een commerciële kans. Daarbij kan de door de politiek bepleite scheiding van controle en advies wel roet in het eten gooien. Bovendien is een brede klantenbasis nodig, om de extra kennis en expertise rendabel te maken. De onpartijdigheid van de accountant moet dan wel gewaarborgd worden. Meerdere stakeholders hebben er belang bij dat de financiële informatie van de onderneming betrouwbaar is, en moeten daarbij op de accountant kunnen rekenen.

### **Samenwerking met ketenpartijen**

Accountantskantoren, maar ook belastingadvieskantoren en administratiekantoren begeleiden de administratieve stroom. Data komt uit verschillende bronnen en gaat naar allerlei instanties. De hele stroom van facturen, bankafschriften, jaarrekeningen, aangiften e.d. raakt dan wel steeds meer geautomatiseerd, maar vraagt wel om controle en regie. Accountantskantoren kunnen die regisseursrol oppakken en hun toegevoegde waarde tonen richting klanten. Hiervoor moeten zij wel in staat zijn om op basis van goede afspraken met data genererende en ontvangende partijen tot koppelingen met de administratie verwerkende en output genererende systemen te komen. De accountant moet als ketenregisseur dus kunnen samenwerken met ketenpartijen als UWV, Belastingdienst en de banken. De regisseursrol kan nog meer inhoud gegeven worden door controletaken van ketenpartijen over te nemen. Het horizontale toezicht en het onderbouwen van kredietaanvragen zijn hier voorbeelden van. Pakken de kantoren die rol niet op dan wordt de kans groter dat branchevreemde partijen toetreden. De focus op procesefficiency door digitalisering en standaardisering maakt toetreding voor partijen die daar sterk in zijn een reële mogelijkheid.

### **Voldoende kansen voor accountantskantoren**

Accountantskantoren zullen de slag moeten maken naar de nieuwe digitale realiteit en samenwerken met andere partijen in de keten, zodat een goed perspectief op een winstgevende onderneming blijft bestaan. Hiervoor zijn meerdere bedrijfsmodellen denkbaar, met verschillende eisen aan bijvoorbeeld personeel, ICT en schaalgrootte. Juist die

schaalgrootte bepaalt in grote mate de strategische opties. De keuze voor een bepaald bedrijfsmodel zal dus enerzijds afhangen van het huidige bedrijfs-DNA en de bestaande klantenkring en anderzijds van de mogelijkheden hierin veranderingen aan te brengen. Vooral het vinden van het juiste personeel wordt een grote uitdaging. De dynamiek in de branche neemt de komende jaren toe. Kantoren die een duidelijke keuze maken en zich in de uitvoering van het gekozen bedrijfsmodel richten op de belangen van de klant en de behoeften van het maatschappelijk verkeer hebben de beste vooruitzichten. Er zijn voldoende kansen voor het leveren van meer diensten, die vaak ook nog een hoge toegevoegde waarde hebben voor de klant. Dit gaat niet zonder extra investeringen. De huidige omgeving waarin accountantskantoren opereren, lijkt niet de ideale voor het doen van die extra investeringen om te kunnen anticiperen op veranderingen. Stil blijven zitten is echter geen optie, omdat de concurrentie dat zeker niet zal doen.

**Meer weten?**  
**Kijk op [ING.nl](http://ING.nl)**  
**Of bel met**

**Ferdinand Nijboer,**  
Sectoreconoom  
zakelijke dienstverlening  
**020 652 34 50**

Wilt u nieuwe publicaties per e-mail ontvangen?  
Ga naar [ING.nl/kennis](http://ING.nl/kennis)

---

**Disclaimer**

De informatie in dit rapport geeft de persoonlijke mening weer van de analist(en) en geen enkel deel van de beloning van de analist(en) was, is, of zal direct of indirect gerelateerd zijn aan het opnemen van specifieke aanbevelingen of meningen in dit rapport. De analisten die aan deze publicatie hebben bijgedragen voldoen allen aan de vereisten zoals gesteld door hun nationale toezichthouders aan de uitoefening van hun vak. Deze publicatie is opgesteld namens ING Bank N.V., gevestigd te Amsterdam en slechts bedoeld ter informatie van haar cliënten. ING Bank N.V. is onderdeel van ING Groep N.V. Deze publicatie is geen beleggingsaanbeveling noch een aanbieding of uitnodiging tot koop of verkoop van enig financieel instrument. Deze publicatie is louter informatief en mag niet worden beschouwd als advies. ING Bank N.V. betreft haar informatie van betrouwbaar geachte bronnen en heeft alle mogelijke zorg betracht om er voor te zorgen dat ten tijde van de publicatie de informatie waarop zij haar visie in dit rapport heeft gebaseerd niet onjuist of misleidend is. ING Bank N.V. geeft geen garantie dat de door haar gebruikte informatie accuraat of compleet is. De informatie in dit rapport kan gewijzigd worden zonder enige vorm van aankondiging. ING Bank N.V. noch één of meer van haar directeuren of werknemers aanvaardt enige aansprakelijkheid voor enig direct of indirect verlies of schade voortkomend uit het gebruik van (de inhoud van) deze publicatie alsmede voor druk- en zetfouten in deze publicatie. Auteursrecht en rechten ter bescherming van gegevensbestanden zijn van toepassing op deze publicatie. Overneming van gegevens uit deze publicatie is toegestaan, mits de bron wordt vermeld. In Nederland is ING Bank N.V. geregistreerd bij en staat onder toezicht van De Nederlandsche Bank en de Autoriteit Financiële Markten.

---

De tekst is afgesloten op 4 oktober 2011.

