

RSM NIEHE LANCÉE EN RSM KOOIJ + PARTNERS FUSEREN

'GOEDE DINGEN GAAN SNEL'

FUSIES EN OVERNAMES ZIJN VOOR ACCOUNTANTSKANTOREN DÉ MANIER OM SNEL TE GROEIEN. HET NOORD-HOLLANDSE RSM NIEHE LANCÉE EN HET UTRECHTSE RSM KOOIJ + PARTNERS ZAGEN DAT ALLEEN NOOIT ZITTEN. DEZE GROTE NAMEN IN EIGEN REGIO WILDEN AUTONOOM GROEIEN OM ZO MAXIMALE CONTROLE TE HOUDEN OP DE KWALITEIT VAN DE DIENSTVERLENING. TOTDAT DE GEBEURTENISSEN ELKAAR EEN PAAR MAANDEN GELEDEN INEENS SNEL OPVOLGDEN.

“Toen Paul me afgelopen maart advies vroeg over een mogelijke overname die hij wilde doen, kregen we tegelijkertijd dezelfde gedachte: Wij moesten fuseren!” zegt Rudolf Winkenijs. Hij is de nieuwe directievoorzitter van het hierdoor ontstane RSM Niehe Lancée Kooij. “We werkten al vijf jaar samen en wisten dus donders goed dat we dezelfde filosofie en cultuur hebben. Ineens zagen we de extra synergievoordelen die een volledige fusie zou brengen.” Zijn evenknie, die het bewuste telefoontje pleegde, zit ook aan tafel. “Het was best vreemd dat we daarvan nooit eerder werk hadden gemaakt,” filosofeert Paul de Blok, voormalig bestuursvoorzitter van RSM Kooij + Partners. “Binnen RSM Nederland werkten we op vaktechnisch en communicatief vlak al vijf jaar samen, maar een volledige

fusie was nooit ter sprake gekomen. Pas toen we in de regio Rotterdam een overname wilden doen en ik Rudolf om advies vroeg, viel het kwartje. Toen was het ook binnen een mum van tijd beklonken.” Winkenijs lachend: “Je weet het, Paul: goede dingen gaan snel.”

STIL Twee accountantskantoren die er decennia voor kozen om zelfstandig te blijven, vonden elkaar in een vloek en een zucht. Dat is op zijn minst eigenaardig te noemen. Op de vraag waarom deze kantoren – die zo veel verzet toonden tegen de fusiegolf in deze sector – elkaar toch soepel vonden, is het even stil. “Je kunt dat niet hardop zeggen, maar ik denk oprecht dat we allebei de overtuiging hebben dat op de lange termijn alleen kwaliteit overleeft,” stelt De Blok. “Maar ja, dat zegt natuurlijk iedereen.” Winkenijs herkent het dilemma dat je daarover niet open kunt communiceren. “Dat is inderdaad een punt

waarmee we ook bij RSM Niehe Lancée al jaren worstelen. Eigenlijk weet je als klant pas wat we te bieden hebben als je het zelf ervaart. Maar ja, dat is ook een beetje het verhaal van de kip en het ei. Hoe maak je duidelijk dat wij hier écht in geloven?” Er zijn wel wat kengetallen die laten zien wat beide bestuurders bedoelen. “Toen we elkaars boeken eens goed bekeken, vielen een paar dingen sterk op,” vertelt Winkenijs. “Net zoals bij ons hebben ook werknemers van RSM Kooij + Partners opvallend lange dienstverbanden. Dat is tekenend voor onze kantoren.”

FAMILIEBEDRIJVEN Over het antwoord op de vraag waar die ongekend grote trouw van werknemers vandaan komt, moet Winkenijs even nadenken. “Dat zijn, denk ik, toch de vrijheid en het vertrouwen die je bij ons krijgt. Vrijheid maakt blijheid. Binnen grenzen ben je vrij om je te ontwikkelen, dat is anders dan binnen de big four. In zo'n organisatie kun je mensen on-



mogelijk eenzelfde vrijheid geven.” Hij geeft een voorbeeld. “Daar ben je niet alleen gespecialiseerd in bijvoorbeeld vennootschapsbelasting, maar is het artikel 15 dat jouw focuspunt is. Voor beursgenoteerde bedrijven kan dat fantastisch zijn, maar de onderlinge afstemming en procedures binnen zo’n kantoor kunnen dan niet anders dan uiterst stringent zijn.”

Bij RSM Niehe Lancée Kooij hebben werknemers een weidser speelveld. “Dat komt ook doordat wij ons vooral op familiebedrijven richten. Daarop zijn we ingericht en dat past bij ons. Onze klanten zien graag een accountant met overzicht én inzicht, onze dienstverlening is precies op die doelgroep afgestemd. Bij familiebedrijven speelt ook nog steeds een persoonlijke band die je onderhoudt. Je doet niet alleen zaken met die bestuurder, maar hebt zijlins ook te maken met zijn vrouw en kinderen. Dat maakt ons werk zo leuk.”

TROUW De reactie van klanten op deze cultuur is dan ook positief. “De lengte van dienstverbanden en de perioden dat bedrijven klant zijn bij ons, ontlopen elkaar niet veel,” vertelt De Blok. “Uitgezonderd de partijen die om de drie jaar een aanbesteding doen, verliezen we eigenlijk alleen klanten tijdens fusies. Je doet er weinig aan als tussen twee accountants moet worden gekozen na een fusie, maar ook dan winnen we het spel best vaak naarmate het proces vordert. Als de nieuwe fusiepartij ons leert kennen, wil het nog wel eens gebeuren dat we er ineens met het account vandoor gaan,” zegt hij met een grote smile.

Zijn collega laat met een pijnlijk voorbeeld zien hoe belangrijk de band is tussen accountant en klant. “Toen bij ons laatst een vennoot met verdiend pensioen ging, maakten we een stevige fout tijdens de herverdeling van zijn klantenportefeuille. We bekeken zijn klanten en maakten per relatie de afweging wie daarvoor binnen ons team het best zou kunnen zorgen.” Een klant stuurde hem een boze brief.



Rudolf Winkenijs (l) en Paul de Blok

“Hoe we het in ons hoofd haalden om zelf te bepalen wie zijn nieuwe contactpersoon zou worden... Wat arrogant!” Winkenijs erkent zijn inschattingfout. “Een klant kiest zelf zijn accountant; een lange vertrouwensband tussen accountant en ondernemer is heilig. Daarom is het zo belangrijk dat je medewerkers het naar hun zin hebben en lang bij je blijven werken. Dat is volgens mij dus de belangrijkste overeenkomst tussen onze kantoren, naast het werk dat, zoals eerder gezegd, onberispelijk moet zijn.”

ONVREDE De Blok wil nogmaals onderstrepen dat het nieuwe fusiekantoor alleen voor hoge kwaliteit gaat. “We controleren al het werk twee keer, door verschillende personen, maar vallen klanten er niet mee lastig. Dat past bij ons. Je bent

er om de problemen van klanten op te lossen, niet om te laten zien wat je allemaal doet.” Hoewel dat streven nobel is, kan het ook voor onvrede zorgen. Het *Incompany 100*-onderzoek toont al jaren aan dat klanten van accountantskantoren hierna vaak ontevreden zijn over de facturen die worden verstuurd. Dat komt vaak doordat veel stil werk is verricht. Winkenijs kent het dilemma, maar gelooft dat dit geen probleem hoeft te zijn. “Kijk, een ondernemer heeft een aandachtsspanne van maximaal één of twee A4’tjes voor ons werk. Daarop moet hij alle belangrijke feiten kunnen terugzien. Als er dan toch nog vragen zijn, moeten de bijlagen antwoord geven. Alleen daarop laat je zien wat je allemaal hebt gedaan. Het is dus niet de bedoeling dat je een klant lastigvalt

met alle problemen die je voor hem hebt opgelost. Dat is nu net het punt waarom je ons inschakelt.” Vervolgens geeft hij een anekdote die het verschil goed weergeeft. “Laatst sprak ik een klant die niet zo tevreden was over een werknemer van wie ik zeker weet dat hij erg goed is. Hij zei: ‘Als ik hem een kwestie voorleg, worden mijn problemen alleen maar groter.’ Rustig legt Winkenijs uit wat hier speelde. “Het klopte dat er veel problemen naar boven kwamen tijdens die case. Het was niet zo eenvoudig als het leek en er zaten inderdaad een paar vervelende hobbels in het beoogde traject. Dat mijn collega die signaleerde, was uitstekend, maar hij had ze alleen niet allemaal aan die klant moeten voorleggen. Los het probleem eerst op en vertel later in de bijlage hoe het traject is verlopen.”

ZELFVERTROUWEN Er gaat veel zelfvertrouwen uit van beide heren. Ze communiceren open en bloot, ook met klanten. “Als we een nieuwe medewerker op een account willen zetten, vraag ik altijd aan die klant om me feedback te geven op zijn of haar performance,” vertelt Winkenijs. Hierin schuilt een bepaald soort kwetsbaarheid en eerlijkheid die niet vanzelfsprekend is. “Natuurlijk ga je ervan uit dat het goed gaat, maar je moet er wel helemaal open in zijn wie welk werk doet voor klanten.” Ook is dit een waardevol samenspel. “Vergeet niet: klanten helpen bij het opvoeden van jouw medewerkers.” Na een tijdje komt de cultuur van het nieuwe kantoor steeds meer bovendrijven. RSM Niehe Lancée Kooij is een degelijk, nuchter, bescheiden en open kantoor, met een traditie van langdurige relaties met klanten en werknemers. De Blok vindt die beeldschets treffend. “Zo zie je maar: zelfs rasechte Utrechters kunnen de bekende Noord-Hollandse nuchterheid in zich hebben.”

RSM Het is nu duidelijk dat de onderlinge match qua cultuur en werkhouding verbluffend goed is. Toch kwamen beide kantoren toe-

‘Je bent er om de problemen van klanten op te lossen, niet om te laten zien wat je allemaal doet’

vallig in elkaars vaarwater terecht. “Toen we zeven jaar geleden besloten dat we toch wilden groeien, hebben we de Nivra Gids genomen en bekeken of we andere sterke kantoren tegenkwamen die, net zoals wij, een goede naam en positie hebben in de eigen regio. Toen kwam Kooij + Partners bovendrijven,” vertelt Winkenijs. De dominante positie van Kooij + Partners in de regio Utrecht was vergelijkbaar met die van Niehe Lancée in Noord-Holland. Winkenijs belde De Blok met de traditionele uitnodiging als er grote dingen op komst zijn: “Heb je zin om een kop koffie te drinken?” De Blok vertelt hoe het berichtje in Utrecht landde. “Wij waren net bezig om samen te gaan werken met Wehrens, Mennen & de Vries uit het zuiden en zochten nog een derde partner in het noorden. Ik dacht meteen dat onze plannen waren uitgelekt. Rudolf verzekerde me dat het toeval was dat hij me belde, maar ik geloofde hem pas een paar maanden later. Dit was té toevallig!” Dit was de kennismaking in 2006, waarna de drie kantoren gingen samenwerken onder de internationale vlag van RSM. Daarbinnen delen ze een bureau vaktechniek en worden ook opleidingen en trainingen centraal geregeld. De Blok merkte snel dat de nieuwe samenwerking binnen RSM Nederland vruchtbaar was. “Toen onze sector door de AFM werd gescreend, waren ze eerst al bij RSM Niehe Lancée geweest. Omdat we qua vaktechniek al samenwerkten, verliep dat erg soepel: alles zag er gestructureerd en verzorgd uit. De AFM kwam toen zelf met de suggestie om gezamenlijk voor de grotere vergunning te gaan.”

UPGRADE Een volledige fusie lag eigenlijk al jaren voor de hand, maar door de samenwerking binnen RSM Nederland, die al veel opleverde, was die nooit ter sprake gekomen. Pas toen het thema fusie door De Blok op de agenda werd gezet met zijn wens tot uitbreiding in Rotterdam, beseften beide bestuurders ineens dat er nog meer

synergie mogelijk was. Er ontstaan nu vier gelijkwaardige RSM Niehe Lancée Kooij-kantoren, waarvan het oude RSM Kooij + Partners er één is. Dat laatste kantoor plukte op de korte termijn de grootste vruchten. “In het begin was Niehe Lancée, denk ik, net wat sterker met onze procedures,” gelooft Winkenijs. “Wij hebben onze roots in een afsplitsing van de Noord-Hollandse activiteiten van Ernst & Young, dat blijft hangen. Voor Kooij is het prettig om daarvan gebruik te maken. Aan de andere kant biedt de schaalvergroting ons de mogelijkheid om meer te investeren in onze gezamenlijke dienstenportfolio, systemen en automatisering.”

GLOBALISERING Dat laatste is volgens Winkenijs uiteindelijk de crux: kantoren moeten groeien om op het hoogste level te blijven meedoen. “We beseften vijf jaar geleden al dat schaalgrootte er uiteindelijk ook voor kan zorgen dat klanten een betere dienstverlening krijgen. Het draait niet alleen om aandacht en een lange relatie onderhouden. Vandaar onze wens om toch te groeien, na al die jaren van zelfstandigheid.”

Volgens De Blok is het voordeel vooral van vaktechnische aard. “Toen wij vijf jaar geleden toetraden tot RSM Nederland, telde onze internationale praktijk twee specialisten, nu zijn dat er achtien. Als zelfstandig kantoor kun je zo’n specialisatiegraad en kwaliteit niet bieden.” Winkenijs erkent dat hij heeft moeten wennen aan het idee dat schaalvergroting inhoudelijk een must werd. “Tot een aantal jaren geleden dacht ik: globalisering, ach ja. Maar er is in een paar jaar tijd veel veranderd op dat vlak. Een goed voorbeeld waren de tien kanshebbers bij de verkiezing van de Noord-Hollandse ondernemersvereniging voor de beste onderneming van dat jaar. Van de tien bedrijven ontplooiden er negen internationale activiteiten. Daarbij zaten ook kleinere bedrijven. De wereld wordt complexer. Alleen samen kunnen we onze dienstverlening op hetzelfde hoge niveau houden.”