

ACCOUNTANT NIET SENANG BIJ KOUDE ACQUISITIE

Onder elkaars duiven schieten

Actief klanten van concurrenten benaderen, voor sommige accountants is het een cultuurschok. Hoe 'koud' kan en mag acquisitie zijn? Is het 'beneden de stand' of gewoon eigentijds? En is het effectief?

TEKST: ANNEGREET VAN BERGEN | BEELD: DREAMSTIME

Tweeënhalft jaar geleden geloofde hij nog vurig in *structural prospecting* door accountants.

Iets wat je ook koude acquisitie zou kunnen noemen; zonder dat je hen persoonlijk kent potentiële klanten benaderen. Mark Wessels van Bureau van Dijk vertelde begin 2011 in Accountant over een zojuist gestarte pilot bij een regiokantoor van één van de big four.

Bij die accountant werd op locatie een goed opgeleid telefoonteam gedetacheerd. Het team benaderde *inhouse* potentiële klanten, die waren geselecteerd uit de databases van Bureau van Dijk, een multinational die wereldwijd bedrijfsinformatie levert. In een later stadium zou een partner de potentiële klanten bezoeken en zouden de acquisitiebesprekingen steeds specifiek moeten worden. Want een eerste bezoek levert niet meteen iets op; het is een proces van lange adem. In Wessels' woorden van toen: "Acquisitie is een continu en structureel proces met een bepaalde tijdslijn dat in de organisatie 'geborgd' moet zijn."

LUCHTLEDIGE

Op dat laatste is de pilot stukgelopen, zegt Wessels nu. Ondanks significante investeringen stopte het kantoor (waarvan hij de naam niet wil geven) de pilot na een halfjaar. Volgens Wessels omdat er onvoldoende discipline bij het kantoor was om na een eerste kennismakingsgesprek een tweede afspraak te maken. "Het bleef in het luchtledige hangen", zegt hij. "Er was geen structureel salesproces. Kennelijk zit sales niet in de genen van de organisatie."

Iets minder teleurstellend, maar bepaald ook niet

onverdeeld gelukkig met koude acquisitie zijn de ervaringen van Peter Arkesteijn AA. Zijn kantoor is sinds kort met Piet den Uijl AA samengegaan tot ADU Accountant & Belastingadviseur in Pijnacker, een combinatie met in totaal zes mensen. Arkesteijn zag in de fusie een mooie aanleiding om een brochure samen te stellen en deze ter kennismaking aan honderden bedrijven in de regio te sturen. "Dat heeft niets opgeleverd", moet hij nu constateren.

ACQUISITIE BUREAUS

In voorgaande jaren is hij ingegaan op diverse voorstellen van acquisitiebureaus. Zo kocht hij vijftien 'afspraken' met bedrijven die misschien in zijn diensten waren geïnteresseerd. Twee van de vijftien zijn nu klant bij hem. "De een wilde toch al weg bij zijn eigen accountant. De ander was dusdanig gegroeid dat hij van een boekhouder naar een AA-accountant wilde overstappen. Beiden waren dus gemotiveerd. Ik kwam op het juiste moment. Maar verder is het vooral hilarisch. Ik heb tot twee keer toe meegemaakt dat degene die ik bij een bedrijf zou spreken er helemaal niet was. Zo'n acquisitiekantoor is nogal vasthoudend en dan zeggen mensen soms 'ja' om er maar van af te zijn. Al met al vond ik het wel een avontuur waarvan je niet weet hoe het afloopt. Maar uiteindelijk is het tien keer beter wanneer je nieuwe klanten krijgt via je bestaande. Ik zie in elke klant een reclamezuil."

CULTUURSCHOK

Gerard van IJendoorn AA, beleidsmedewerker vaktechniek bij de NBA, krijgt geregeld telefoontjes van leden die verontwaardigd zijn wanneer ze merken dat collega's onder hun duiven proberen te schieten. Dat mag toch niet? Van IJendoorn moet hen teleurstellen. Het actief benaderen van potentiële klanten is niet meer verboden sinds de Gedrags- en Beroepsregels (GBR en GBAA) in 2007 zijn vervangen door de Verordening

'UITEINDELIJK IS HET TIEN KEER BETER WANNEER JE NIEUWE KLANTEN KRIJGT VIA JE BESTAANDE.'



'LEDEN VAN DE 'OUDE SCHOOL'
VINDEN KOUDE ACQUISITIE
BENEDEN DE STAND VAN
HET BEROEP.'

ACHT TIPS VOOR (KOUDE) ACQUISITIE

- Sinds de invoering van de Verordening GedragsCode (VGC) in 2007 is actief benaderen van potentiële klanten niet meer verboden. Afgeven op collega's mag echter niet, een te rooskleurige voorstelling van zaken geven evenmin.
- Echt koude acquisitie (een bedrijf benaderen waar je niemand kent) is schieten met hagel en hopen op een *lucky shot*.
- Screen bestanden voor je gaat bellen of mailen. Het is slordig wanneer je diensten ook aan collega's aanbiedt.
- Gooi nooit de jaarrekening in de acquisitiestrijd, die kan iedereen verzorgen. Wijs ondernemers bijvoorbeeld op nieuwe fiscale faciliteiten, waar hun eigen accountant hen misschien nog niet attent op heeft gemaakt.
- Bel 's morgens tussen acht en negen. Grote kans dat degene die je wilt hebben dan op kantoor is zonder dat zijn secretaresse hem afschermt en/of hij al in bespreking is.
- Beweeg je op de social media met interessante (fiscale) tips. Zo word je interessant om te volgen en trek je ondernemers aan die bij jou passen.
- Word lid van een (regionale) business club, want vaak geldt 'eerst de vent, dan de tent'. Iemand die je al (een beetje) kent, kun je makkelijker benaderen.
- Je eigen tevreden klanten zijn de beste acquisitie-tool.

'IK VIND HET HONDSBRUTAAL OM ZO'N MAILING NAAR ANDERMANS KLANTEN TE VERSTUREN. JE BENT GEEN BAKKER.'

Gedragscode (VGC). Wat nog steeds niet mag is, kort gezegd, afgeven op je collega's of een te rooskleurige voorstelling van zaken geven. Van IJzendoorn: "Voor leden van de 'oude school' is deze verandering een cultuurschok; zij vinden koude acquisitie beneden de stand van het beroep."

Behalve over de vraag of het al dan niet chic of gepast is, kun je er ook over twisten of koude acquisitie effectief is. Van IJzendoorn denkt dat een kantoor met algemene mailings of telefoontjes niet ver komt. "Je maakt meer kans wanneer je een ondernemer bijvoorbeeld op een nieuwe fiscale faciliteit wijst, waarop zijn eigen accountant hem nog niet attent heeft gemaakt."

HILARISCH

Los daarvan is het een vak apart om als bellende acquireur de juiste persoon te pakken te krijgen. Opnieuw krijgt koude acquisitie dan iets hilarisch. Zo werkte Van IJzendoorn tot voor kort af en toe als financieel deskundige voor een middelgroot bedrijf, waar hij onder meer de directie adviseerde en de interne financiële

'DE ERVARINGEN LOPEN UITEEN VAN UITERST TELEURSTELLEND TOT HEEL SUCCESVOL.'

stromen in de gaten hield. Dat bedrijf werd op zeker moment namens een groot accountantskantoor door een callcenter benaderd. Ze waren op zoek naar degene die over de accountancy ging. 'Daar komt Gerard toch altijd voor?' dacht de telefoniste en zo kwam de acquireur terecht bij de extern ingehuurd Van IJzendoorn.

'HONDSBRUTAAL'

Helemaal bizar was wat Yvonne de Haan meemaakte. Twee jaar geleden is zij gestart als partner bij AccountantXtra in Mijdrecht. Daar had ze een holding voor opgericht. "Toen kreeg ik een brief van een collega-kantoor uit de omgeving met het aanbod mijn accountant te worden. Ook klanten van mij kregen een brief: voor honderd euro per maand wilde het kantoor hun administratie doen. Nee, het was niet zomaar een boekhoudbureautje, maar een echte AA. Dat kan toch niet? Dat je een aanbod doet zonder dat je weet hoe omvangrijk de administratie is? Maar los daarvan, ik vind het nogal slordig dat je je bestand niet screent en ook een collega benadert. Daarnaast vind ik het hondsbrutaal om zo'n mailing naar andermans klanten te versturen. Dat doe je niet. Je bent geen bakker." De Haan wilde niet te veel energie in de zaak steken, maar het ook niet ongemerkt laten passeren. Ze stuurde een mailtje. Nog geen vijf minuten later werd ze gebeld door het collega-kantoor. Dat vond dat er niets onoorbaars was gebeurd. De Haan zei het niet prettig te vinden dat ze haar klanten benaderden. "Stuur ons dan jouw klantenbestand, dan zullen wij zorgen dat die geen brief meer krijgen", was het voorstel. De Haan: "Dan heb je het toch niet begrepen?"

LUCKY SHOT

Volgens Mirjam Groenendijk, directeur marketing en communicatie bij Flynth, is "door de marktwerving acquisitie onder klanten van collega-kantoren inmiddels aan de orde van de dag. Toch is het een fenomeen waar accountants zich lang niet allemaal senang bij voelen". Binnen de organisatie (waartoe sinds 2011 ook de GIBO Groep behoort) wordt op incidentele basis en op lokaal en regionaal niveau acquisitie gepleegd door diverse partijen (zoals callcenters).

Groenendijk: "De ervaringen lopen uiteen van uiterst teleurstellend tot heel succesvol. Allerlei factoren bepalen of (koude) acquisitie al dan niet succesvol is. Het belscript, de lead, de opvolging. Wanneer het echt koude acquisitie is en je kent het bedrijf dat je benadert niet, is het schieten met hagel en hopen op een *lucky shot*. Ik ben daar persoonlijk geen voorstander van. Ik geloof meer in het investeren in relaties met (toekomstige) klanten. Bijvoorbeeld met virtueel netwer-

ken en social media. Als een ondernemer ontdekt dat een bepaalde adviseur iets te melden heeft wat interessant voor hem is, besluit hij zo'n iemand te volgen. Zo trekt de adviseur ondernemers aan die bij hem passen. Dat willen we zoveel mogelijk faciliteren, onze medewerkers zijn immers onze ambassadeurs."

'TETS GOEDKOPER'

Telefonische acquisitie vindt zij "niet meer van deze tijd. Ik word dagelijks gebeld door bedrijven die voor ons willen werken. Die moeten wel met een heel goed verhaal komen, wil ik daar tijd in steken".

Dat vindt ook Arjen de Weerd, directeur-groothoofd van MMS-Medical Measurement Systems in Enschede dat geavanceerde medisch-diagnostische apparatuur ontwikkelt, produceert en verkoopt. Ooit letterlijk begonnen op een studentenzolder, is MMS dertig jaar later een middelgroot bedrijf met negentig man personeel, klanten in zestig landen en twee buitenlandse dochters.

Deloitte is de accountant van MMS. "Heel toevallig. De overbuurman van de oom van mijn vrouw werkte bij een rechtsvoorganger van Deloitte. Hij mocht gratis veertig uur accountantsdiensten aan startende ondernemingen aanbieden. Daarna hebben we, toen we er een nieuwe aandeelhouder bij kregen, een aantal jaren bij een lokaal administratiekantoor gezeten. Maar toen MMS veel buitenlandse activiteiten ging ontplooiën, werd het zo complex dat Deloitte beter bij ons paste. Na zo'n langdurige relatie, stap je nu niet gauw over. En al helemaal niet omdat de buurman iets goedkoper zou zijn."

BUSINESSCLUB

Regelmatig wordt MMS gebeld door bedrijven die hun diensten aanbieden. Als het goed is, schermt de secretaresse De Weerd af. "Ik heb geen zin daarover na te denken. Het stoort enorm. Bovendien komen ze met dingen die je in je netwerk al hebt geregeld. Ik ga heus niet zitten wachten totdat iemand belt. Ook wanneer ik niet meer tevreden zou zijn over mijn accountant, wacht ik niet af. Dan ga ik zelf binnen mijn netwerk polsen wie er wel tevreden is over zijn accountant. Ik geef acquireurs meer kans wanneer ze lid worden van een businessclub. Dan leer je elkaar kennen en kun je in een ongedwongen sfeer zaken doen. Het is ook een kwestie van elkaar wat gunnen."

ABAB: APARTE DISCIPLINE

Hans Scholten RA, lid van de hoofddirectie van ABAB, is ook heilig overtuigd van de waarde van businessclubs en andere netwerken. Hij ziet graag dat de rela-

tiemanagers van ABAB daar komen. ABAB heeft volgens hem als enig groot Nederlands accountantskantoor een structuur waar relatiemanagement een aparte discipline is. Van de 750 ABAB-medewerkers zijn er vijftig relatiemanager. Zij zijn generalisten en vormen als het ware de front office van het kantoor. Zij bezoeken op gezette tijden vaste klanten, fungeren als hun sparring partner en schakelen al naar de behoefte van de klant de juiste specialist in. En dan gaat het niet alleen om accountants, maar vooral ook om (fiscaal-)juridisch, bedrijfskundig, pensioen en/of p&o-advies. Scholten vergelijkt de relatiemanagers met een huisarts. Met dien verstande dat ze niet zozeer worden afgerekend op eigen verrichtingen ('declarabiliteit'), maar op de omzetwaarde van de aan hen toevertrouwde én van de door hen geworven klanten.

NIET 'IJSKOUT'

Dit werven van nieuwe klanten is integraal onderdeel van hun werk. Zeker één dagdeel per maand gaan relatiemanagers 'koud' bellen. Maar bij voorkeur niet helemaal 'ijskoud'. Het is volgens Scholten effectiever wanneer de prospect de relatiemanager al een beetje kent. Het is immers 'eerst de vent, dan de tent'. Vandaar dat Scholten graag ziet dat zijn relatiemanagers actief zijn in regionale zakelijke netwerken.

Scholten: "Zij stellen zelf de lijst samen wie ze gaan bellen. Dat kunnen bedrijven zijn over wie ze in een krant iets hebben gelezen, maar ook ondernemers die ze ooit hebben ontmoet. Er zit altijd op z'n minst één andere relatiemanager bij zo'n gesprek. Die geeft na afloop feedback. Daarmee zijn ze op getraind en dat helpt enorm om de gesprekken succesvol te laten verlopen. Over jaarrekeningen beginnen ze niet. Daar kun je niet scoren. Maar je moet pro-actief zijn, en bijvoorbeeld eerder dan hun huidige accountant wijzen op een recente wetswijziging."

'VIES WOORD'

Sinds 2008 werkt ABAB met relatiemanagers. Scholten: "Wij zijn tevreden. Elders in de branche krimpt de omzet met nul tot tien procent. Wij weten de krimp met nieuwe klanten te compenseren en hebben tot dusverre een stabiele omzet, maar we verwachten dat het dit jaar doorslaat naar groei."

In 2008 konden ook de eigen accountants solliciteren naar de functie van relatiemanager. Een groot aantal werd als zodanig benoemd. Maar het merendeel is inmiddels gestopt. Met als gevolg dat tachtig procent van de huidige relatiemanagers geen accountant is. Scholten: "Slechts weinig accountants hebben commercieel bloed. Verkoop is nog steeds een vies woord binnen de accountancy. Ik heb daar geen moeite mee. Door met relatiemanagers te werken kopieer ik wat ik eerder als general manager Zuid-Oost-Nederland bij KPN heb gedaan en wat ook bijvoorbeeld bij banken heel gebruikelijk is. Koude acquisitie hoort er wat mij betreft in de accountancy helemaal bij." □

**"'VERKOOP' IS NOG STEEDS
EEN VIES WOORD BINNEN
DE ACCOUNTANCY."**