

Accountancy Vandaag

ACCOUNTANCY VAKMAGAZINE NOVEMBER '24

M&A SPECIAL

Samen sterker of op eigen kracht verder?

De consolidatiegolf in beeld

Jan Söderqvist:

Expert over Zweedse markt: "Ook eigenaars van in de 30 verkopen nu hun kantoor"

Dennis Vandersmissen:

"Vroeger overnames rond de kerktoren, nu op grote schaal door private equity"

Dieter Coppens & Robrecht De Wolf:

Over de groei van BOOKKEEPERS: "We zijn zot, maar niet té zot"

Deel je kennis! Scan de QR-code en neem deel aan de grootste bevraging in de sector en krijg waardevolle inzichten.





Geen magie, gewoon yuki.

Vraag er vandaag naar bij je accountant.



geenmagie.be

yuki
bright accounting

De vele gezichten van de consolidatiegolf

Net als in het buitenland zien we in België overduidelijk de tendens naar schaalvergroting in de accountancysector. Waarom kantoren almaar vaker gaan samenwerken? In 't kort: omdat de wereld steeds complexer wordt. Terwijl sommige kantoren inzetten op overnames, vaak op grote schaal, kiezen anderen voor samenwerking zonder fusie. Nog andere kantoren behouden hun autonomie.

Software en digitalisering, strengere en veranderende wetgeving, medewerkers aantrekken in een tijd van schaarste: die uitdagingen alleen aanpakken, is niet vanzelfsprekend. Aan klanten is er dan weer geen gebrek, alleen: je moet ze ook kunnen servicen.

En alle tools en artificiële intelligenties ten spijt: daarvoor heb je nog steeds (meer dan ooit?) capabele mensen nodig. Accountants en dossierbeheerders die cijfers en grafieken kunnen vertalen naar heldere adviezen voor de ondernemer. Groeien gebeurt vandaag dan ook steeds vaker door overnames, nog versneld door de recente intrede van private equity in de accountancy.

Private equity

Zo kwam Baltisse, het investeringsvehikel van de familie Balcaen, aan boord bij PIA Group. Het resultaat? In zes jaar is de groep van 200 naar 2000 medewerkers gegroeid, van wie al een derde in Nederland.

Of neem Moore Belgium, dat dankzij investeringsmaatschappij Waterland op 5 jaar van 50 naar 300 miljoen euro omzet ging. Titeca, dat recent Bofisc overnam, wil dan weer net een antwoord bieden op de komst van die private equity.

Na overname behoud je in de ene groep wel je naam (zoals bij PIA, waar je kantoor 'powered by PIA Group' wordt), maar de meeste overnemers verwijzen je kantoor naam naar de geschiedenisboeken (Moore, d&p, SBB, umain...)

De consolidatie neemt niet altijd de vorm aan van een overname. Vandaag werken 20 kantoren samen onder de liberoo-vlag, terwijl ze wel zelfstandig blijven. De back-office en ondersteunende diensten ontlasten de kantoren.

Organische groei

Voor nog een andere samenwerkingsvorm tekent Complium. Een naam die je misschien niet kent, en dat is precies de bedoeling. Het kantoor blijft op één, maar achter de schermen delen de Complium-kantoren hun kennis en best practices, zodat niet elk kantoor telkens opnieuw het warm water moet uitvinden.

Overnemen of overgenomen worden? Niet elk kantoor kiest een van beide. Het Brugse Dfisc gaat resoluut voor z'n eigen, onafhankelijke weg. Ze groeien ook, maar dan organisch, op eigen kracht. Ook al, geven ze toe, brengt dat heel wat extra uitdagingen met zich mee.

Ook BOOKKEEPERS ziet zichzelf niet overgenomen worden. Daar willen ze liever hun visie overbrengen op anderen, onder het motto: denk groot genoeg.

Hoe de accountancy er in ons land straks uitziet, als de rook van al dat overnamevuur is opgetrokken? Moeilijk te zeggen. De schaalvergroting is onmiskenbaar, alleen vertoont die tal van gezichten. Boeiend, dat wel. Never a dull moment in accountancy.



Koen De Herdt & Thomas Leeters

- 03** [Interview] Peter Verschelden
Moore
-
- 06** [Interview] Steven Brouckaert
PIA Group
-
- 10** [Interview] Raf Dom & Wim Hellemans
SBB
-
- 14** [Interview] Brecht Vanderper & Bram Cornelis
Titeca
-
- 17** [Interview] Dimitri Beck
d&p
-
- 19** [Interview] Wouter Van de Velde & Jerry Wieme
Umain
-
- 23** [Interview] Bert De Bie & Ellen Jelders
liberoo
-
- 26** [Interview] Saar Verhulst & Steven Decorte
Dfisc
-
- 29** [Interview] Karen Muylaert & Jurgen Rubbrecht
Complium
-
- 32** [Interview] Dieter Coppens & Robrecht De Wolf
BOOKKEEPERS
-
- 35** [Interview] Wannas Hendrickx
O.B.A.
-
- 38** [Interview] Dirk Van Speybroeck
ING
-
- 41** [Interview] Dennis Vandersmissen
Copter Finance / Rummens & Partners
-
- 45** [Interview] Christophe Piette
Bodifi
-
- 48** [Interview] Jan Söderqvist
Visma
-
- 51** [Interview] Laurent Eeckhout
Sumrise
-





Hoe Moore Belgium op 5 jaar van 50 naar 300 miljoen euro omzet gaat

Na de komst van investeringsmaatschappij Waterland ruilde Moore Belgium 'gecontroleerde groei' in voor 'versnelde groei'. En snel gaat het. "Eind juli hebben we onze 50ste overname in vier jaar gevierd."

De roots van Moore Belgium liggen bij Kantoor Verschelden, in 1967 opgericht door Marcel, de vader van huidig voorzitter Peter Verschelden. "Bijna 40 jaar lang groeide het bedrijf enkel organisch. Pas in 2006 deden we onze eerste overname."

"Het jaar daarvoor waren we lid geworden van het Moore-netwerk. In 2008 fuseerde de auditafdeling van m'n oom – 45 man sterk – met de accountancy-poot van m'n papa, waar 35 mensen werkten."

Private equity

Toen Frans met pensioen ging, werden z'n aandelen overgenomen door de managing partners van verschillende businessunits. Peter: "Sindsdien zijn we geen familiebedrijf meer, ook al zit dat wel nog in ons DNA."

Voorlopig laatste belangrijke stap in de groei van Moore Belgium was de intrede van private equity in 2020. Peter: "Voor de komst van Waterland namen we over naarmate onze financiële middelen dat toelieten. Toen ik CEO werd in 2013 hadden we een jaarbudget van zowat 6 miljoen voor overnames."

"Van 2008 tot 2018 zijn we zo van 80 naar 450 mensen gegroeid, dankzij een kleine 40 overnames. Een van onze speerpunten was 'gecontroleerde groei'. In samenspraak met Waterland werd dat 'versnelde groei'."

Geen groot schip, een vloot

"De ambitie was om te verdrievoudigen in vijf jaar, we hebben dat op twee jaar gedaan. Eind volgend jaar zullen we verzesvoudigd zijn: van 50 miljoen euro omzet in 2020 naar bijna 300 miljoen. In juli hebben we onze 50ste overname sinds 2020 gevierd." ▶

“Als een Big Four een groot schip is, zijn wij een vloot van boten. De koers wordt bepaald door onze raad van bestuur, maar elk kantoor dat erbij komt, blijft een mate van autonomie behouden om te varen.”

Waarde zit bij je medewerkers, niet je klanten

Welke kantoren Moore zoekt? “We hebben net de vraag gekregen van een zeventiger die nog zes maanden aan boord wil blijven: dat doen we niet. Er komen dagelijks gratis leads binnen via onze website, waarom zouden we dan betalen voor een klantenportefeuille?”

“Aan klanten geen gebrek, wel aan medewerkers. Daar zit de waarde van je kantoor, en dat begint met de man of de vrouw bovenaan. We verwachten dat je nog minstens drie jaar mee aan boord blijft – liefst zelfs langer.”

Peter somt de andere voorwaarden op voor een overname – zelf heeft hij het liever over ‘integratie’. “Een kantoor moet een warm hart hebben voor z’n medewerkers en klanten. Dat familiale DNA hé. Twee: integratie is noodzakelijk. De naam van je kantoor verdwijnt. Ten derde: kwaliteit. We zijn enkel geïnteresseerd in kantoren met een onberispelijke reputatie.”

“En vier: ethiek. Partners moeten Moore op een positieve manier uitdragen. Na 90 integraties voel ik heel snel of die elementen aanwezig zijn. Is dat niet zo, dan stopt het. Onze cultuur kunnen we alleen behouden als kantoren die erbij komen voor 90% hetzelfde DNA hebben.”

Closing dinner bij Peter thuis

“Ik heb het vaak over de 3 P’s: people, plan en price”, zegt Peter. “We hebben het pas over de prijs als we het eens zijn over de mensen en het plan. Het moet je intentie zijn om je carrière bij ons te voltooien. Als de klik er is, de goesting om samen iets te doen, en we zijn het over de toekomstvisie eens, dan gaan we onderhandelen over de prijs. Eens alles rond is, houden we een closing dinner bij me thuis. En dan zijn we vertrokken voor de integratie.”

Het integratie-handboek van Moore Belgium telt 200 pagina’s, aldus Peter. “Al tijdens de due diligence doen we een ‘pre-integratie’. Hoe zit hun IT in elkaar? Hoe zijn hun loonpakketten samengesteld?”

“Na ondertekening starten we met de rebranding. ‘Moore’ komt op je gevel, het interieur krijgt onze look & feel. Je medewerkers krijgen een Moore-mailadres en een Moore-laptop. We gaan ook de loonpakketten integreren: uiteraard gaat niemand erop achteruit.”

Beperkt aantal boekhoudpakketten

Volgen daarna: de backbone- en core-integratie, een traject van 12 tot 18 maanden. “Elk nieuw kantoor schakelt over op kantoorbeheerpakket ionBIZ en op Silverfin voor rapportering.”



Vandaag zijn er bij Moore Belgium nog een tiental boekhoudpakketten in gebruik, we gaan dat terugbrengen naar een drietal. Wellicht Yuki, Exact Online en Adsolut. Er is niet één pakket dat voor al onze klanten perfect is.



Hoe de medewerkers op een overname door Moore reageren? Het vormt een moment van reflectie, zegt Peter. “Ze stellen zich de vraag: nu de baas z’n zaak verkoopt, wat ga ik de rest van m’n carrière doen. Onze HR besteedt veel aandacht aan hen correct informeren en geruststellen. Ja, er gaan systemen veranderen en ja, we gaan uniformiseren. Maar we denderen niet met de bulldozer binnen. Iedereen krijgt de nodige tijd en begeleiding om zich aan te passen.”

Volledige integratie kost veel inspanning

“Weerstand? Natuurlijk botsen we daarop. Weinig mensen houden van verandering. In het begin hebben we onderschat hoeveel tijd, overtuigingskracht en geld integratie vergt. Al die mensen opleiden in een nieuw softwarepakket: dat zijn dagen waarop niet voor klanten kan worden gewerkt.”

“Let op: we kiezen heel bewust voor een volledige integratie. Alleen kost het heel veel inspanningen om daar te komen. En ook al hebben we er intussen tientallen achter de rug, elke integratie is anders. Andere mensen, andere wensen, andere gevoeligheden, andere tools ...”

Een van de lessen die Peter leerde: bied je nieuwe medewerkers duidelijkheid en transparantie. “Ze hebben zoveel vragen na een overname: wat gebeurt er met mijn loon, krijg ik een nieuw contract, hoe zit het met onze software ...”

“Zij hebben niet voor Moore gekozen hé, dat heeft hun baas gedaan. Vandaag focussen we nog veel meer dan vroeger op de medewerkers. We gaan met iedereen apart praten: hoe voel je je hierbij, wat zijn je vragen, hoe kunnen we helpen.”

Klanten blijven zolang prijs en dossierbeheerder blijven

“Klanten vertrekken nooit na een overname”, zegt Peter.



Een klant heeft twee vragen: blijft de prijs gelijk en behoud ik m'n dossierbeheerder. Het antwoord is twee keer ja.



“We gaan geen kantoor overnemen waarvan de prijzen sterk afwijken van de onze.”

Over prijzen gesproken: hoe zit het met de waardering van een kantoor? Peter: “Samen met Waterland maken we een inschatting van het toekomstige rendement, op basis van de laatste drie boekjaren. Eerst normaliseren we de EBITDA – privékosten eruit, marktconforme huur erin, want we kopen geen gebouwen. Daar passen we een multiple op toe.”

Genormaliseerde EBITDA maal 4 à 5

“Die hangt van heel wat af. Voor een kantoor met maar één kopstuk zal de multiple lager liggen dan met drie, omdat je dan niet van één iemand afhangt. En met een EBITDA van 500.000 euro krijg je een andere multiple dan wanneer je boven het miljoen zit.”

“Meestal landen we tussen 4 à 5 keer de genormaliseerde EBITDA plus cash en min schulden. Eerlijk? Er zijn nog maar weinig gesprekken afgesprongen op de prijs. We kunnen allemaal rekenen.”

“De verkoper wil uiteraard het onderste uit de kan, maar wij gaan geen zotte dingen doen, want we kopen met het geld van iemand anders. M'n 145 collega-partners hebben hun centen in Moore gestoken en vertrouwen mij. En Waterland ook.”

Herinvesteren in Moore Belgium Partners

Moore neemt het kantoor altijd voor 100% over. “Bij voorkeur de aandelen, onder de 10 medewerkers nemen we het handelsfonds over, omdat een uitgebreide due diligence voor een klein kantoor te complex en te duur is.”

“Is je kantoor groter dan tien man, dan kun je partner worden in Moore Belgium Partners, dat 45% van Moore Belgium bezit. Da's geen verplichting maar we raden het wel aan, als lucratieve herinvestering. En het schept een band, dat partnership.”

Begin tijdig aan je opvolging

Of Peter nog raad heeft voor kantoorhouders die wel iets zien in de 'vloot' van Moore? “Begin er tijdig aan. Op je 62ste aan je successie beginnen is eigenlijk al te laat. Zelf heb ik de stap naar Waterland op m'n 54ste gezet, een goeie leeftijd.”

“Zitten er gebouwen in je vennootschap, haal die er eerst uit, want groepen zijn daar niet in geïnteresseerd. Maak je structuur zo eenvoudig mogelijk. Liever één exploitatievennootschap dan een hele reeks vennootschappen. En bereid je medewerkers wat voor. Vertel dat je de toekomst van het kantoor aan het veiligstellen bent, en dat je daarbij niet over één nacht ijs gaat.”

De video van het volledige interview vind je op [accountancyvandaag.be/consolidatie](https://www.accountancyvandaag.be/consolidatie)

Zou je graag het gesprek aangaan met Moore over een potentiële samenwerking?
Leg contact via www.moore.be.



Schaalgrootte én lokaal DNA: daarmee wil PIA Group anders zijn dan de anderen

In 12 jaar is PIA Group uitgegroeid tot een van 's lands grootste accountancy- en adviesgroepen. "Met 2.000 medewerkers zijn we uiteraard niet klein, maar hoe zal dat over vijf jaar zijn? Verder groeien is nodig om relevant te blijven."

In 1999 nam de West-Vlaamse accountant Steven Brouckaert het kantoor Marel in Roeselare over, dat nog steeds deel uitmaakt van de groep. "We zijn eerst organisch gegroeid en in 2010 hebben we onze eerste overname gedaan."

In 2012 dan zag Partners in Accountancy het levenslicht. Steven: "2018 was voor mij een sleuteljaar. Als groep waren we toen een 200-tal mensen sterk, en de vraag drong zich op: waar willen we in de toekomst naartoe? Niet alleen over 5 of 10 jaar, maar voor de volgende 25 jaar."

"Een euro kun je maar één keer uitgeven, maar ik wou niet kiezen tussen verder groeien met kwalitatieve kantoren en investeren in onze structuur, in de ondersteuning van die kantoren. De intrede van investeringsmaatschappij Baltisse in 2019 maakte beiden mogelijk."

Baltisse: een family office

Steven ging zelf aankloppen bij Baltisse. "Ik zag de evoluties in de accountancy in het buitenland en voelde de nood groeien aan een externe investeerder. Baltisse

was niet de enige met wie ik heb gesproken, ik heb wel bewust voor hen gekozen."

"Omwille van de middelen om te kunnen groeien, en omdat Baltisse een echte partner is. Het is geen pure private equity."

“

Baltisse is een family office, met de middelen van de familie Balcaen. Dat maakt een visie op lange termijn mogelijk. Ook het ondernemende vond ik er. Ze challengen me.

”

Razendsnelle groei in Nederland

In 2021 kreeg Partners in Accountancy z'n huidige naam: PIA Group. Een jaar later stak de groep de grens over naar Nederland.

“Vandaag telt PIA Group meer dan 2.000 medewerkers”, zegt Steven. “Twee derde in België, de rest in Nederland. We groeien daar zo snel omdat je in Nederland maar weinig kantoren meer hebt van 30, 40 man. De consolidatie kwam er vroeger op gang waardoor kantoren er vaak al 120 mensen tellen. Als je zulke overneemt, gaat het vooruit.”

Anders dan anders. Dat is, zegt Steven, de essentie van PIA's strategie. “Ze mogen dat boven m'n bed hangen”, lacht hij.



Wat maakt een accountancykantoor sterk? Persoonlijk contact met klanten en medewerkers. Nabijheid. Tegelijk wordt schaalgrootte almaar belangrijker. PIA biedt het beste van beide werelden.



Lokaal ondernemerschap

“Wij zijn er om onze kantoren te versterken. Wat goed is voor het kantoor, is goed voor de groep, in die volgorde. Elke partner is aandeelhouder van de groep, maar het lokale ondernemerschap blijft essentieel. Evolueren, je eigen ding blijven doen, ondersteund door een groep.”

Je eigen ding blijven doen betekent bij PIA ook: je kantoor naam behouden. Steven: “Wij houden van sterke merken. En dus blijft je naam bestaan, met de toevoeging: powered by PIA Group. Want ook dat groepsmerk heeft z'n belang, onder meer voor rekrutering. Ik denk dat daar het grootste verschil zit met onze concullega's: wij behouden het lokale DNA van onze kantoren.”

“Niet alleen de naam, niet alleen de locatie, ook de processen. Don't fix what isn't broken. Werkt een kantoor heel goed met Yuki, dan moeten wij daar Exact Online niet gaan binnenduwen. Nu: ook daar merk je consolidatie.”

“De meeste kantoren gebruiken een van de vier of vijf vooraanstaande accountancytools. In elk geval stormen we nooit ergens binnen om er alles te veranderen. Wel evolueren we graag mee met onze kantoren. Nieuwe tool, ander proces? Zorg dat je je mensen meekrijgt. Laat hen de voordelen ervan ondervinden. En geef hen de nodige tijd. Zo behoud je hen.”

Opletten met schaalgrootte in kmo-omgeving

Klinkt goed, alleen: tientallen merken, verschillende softwaretools, een lokale aanpak ... Wordt dat niet behoorlijk complex allemaal? “Absoluut”, zegt Steven. “Het is een complexiteit waar we bewust voor kiezen. Binnen een overgenomen kantoor meteen alles uniformiseren: dat zou het makkelijkst zijn. Toch doen we dat niet.”

“De klanten van PIA Group zijn kmo's. En hoewel schaalgrootte belangrijk is, moet je daar in een kmo-omgeving mee opletten. Kmo's evolueren, maar willen geen revolutie. We gaan de werking van een kantoor dus nooit bruusk veranderen.”

“Een Big Four is heel goed in wat ze doen, voor een bepaald type klanten, met een bepaald type dienstverlening. Wij hebben andere klanten en een andere dienstverlening. Voor hen is het belangrijk dat onze kantoren hun eigenheid en lokale verankering behouden, ook al brengt dat voor de groep uitdagingen met zich mee.”

Vertrouwensband niet kwijtspelen

Een voorbeeld van die lokale verankering? “In Vlaanderen hebben we meer dan 50 vestigingen, daar zitten kantoren bij van meer dan 100 medewerkers maar ook sterke lokale spelers van 8 à 10 mensen. Je zou er kunnen doen samensmelten, maar dat doen we niet, of maar heel uitzonderlijk. Als je dat zomaar doet, ga je voorbij aan de redenen waarom de klanten net daar klant zijn, waarom de medewerkers precies in dat kantoor werken.”

“We zijn de vertrouwenspersoon van ondernemers, dat is het mooiste aan ons beroep. En dat mogen we niet kwijtspelen. Je hebt uitstekende bankiers en verzekeraars, maar als sector hebben zij zich bijna uitsluitend op digitalisatie en centralisatie gericht, waardoor ze de band met hun klanten verliezen.”

Stapsgewijze evolutie

Evolutie, geen revolutie: het geldt ook voor hoe PIA de medewerkers van een overgenomen kantoor benadert. “Ik vraag hen altijd om ons het voordeel van de twijfel te gunnen. Laat ons tonen dat we gaan doen wat we zeggen. En dat werkt: we hebben nog nooit een medewerker verloren door een overname.”

“Als er dingen verbeterd kunnen worden, gaan we dat niet laten. Stapsgewijs en in dialoog, niet na 1 of 5 dagen. Als je het DNA van een kantoor verandert, riskeer je medewerkers te verliezen.”

Hoe een kantoor bij PIA Group belandt? “We starten door heel veel met elkaar te praten”, zegt Steven. “Bij de meeste van die gesprekken ben ik zelf. Sinds oktober 2022 ben ik geen CEO meer maar uitvoerend voorzitter. M&A-trajecten zijn m’n belangrijkste bezigheid.

“Waarover zoal gepraat wordt? “We willen elkaar vooral beter leren kennen, elkaars DNA, de ambities. Van eerste gesprek tot toetreding mag je rekenen op 9 tot 12 maanden. Eens je dezelfde visie deelt, kom je er financieel en juridisch ook wel uit.”

Waardering op maat

We hebben het nog niet over waarderingen gehad. Hoe doet PIA dat? “Wij hebben geen uniforme manier om het financiële luik van een acquisitie aan te pakken”, zegt Steven. “Als je dat niet op maat benadert, vind ik dat weinig respectvol tegenover de persoon die het bedrijf heeft opgebouwd.”

“In tegenstelling tot vroeger kijken we niet meer naar de omzet maar naar de groei en rentabiliteit van een kantoor. Daarvan trachten we ons een toekomstbeeld te vormen. Dan speelt niet alleen de prijs een rol, maar ook de toekomstige verloning en de herinvestering. Al die aspecten hangen samen.”

Een kantoorhouder die voor PIA kiest, kiest voor ondernemerschap, zegt Steven.



*Onze partners zijn gemiddeld 44 jaar.
Jonger dan bij veel andere groepen.
Het gaat om mensen die niet per se uit
noodzaak aansluiting bij ons zoeken,
maar vanuit ambitie.*



En net doordat we ons op zulke kantoren richten, ervaar ik niet echt concurrentie van de andere groepen.

Handen bij aan het stuur

Door de vele overnames is PIA Group een klinkende naam geworden, en wordt Steven steeds vaker gecontacteerd. “Maar we kijken ook graag naar kantoren die niet te koop staan”, zegt hij. “Als wij een kantoor overnemen, halen we de handen van de zaakvoerder niet van het stuur. We plaatsen er onze handen bij. Ook na overname worden veel beslissingen door de kantoorhouder genomen. Dus zoeken we in de eerste plaats eigenaars die niet in een ‘verkoper-modus’ zitten.”

Dat kunnen kleinere kantoren zijn. “Maar ook meer mature kantoren zoeken nu aansluiting”, zegt Steven. “Ook zij zien de wereld snel veranderen: consolidatie, digitalisatie, medewerkersschaarste. Uitdagingen die ze liever in groep aanpakken.”

Bijkomende dienstverlening door overnames

Als lid van PIA Group kun je rekenen op ‘supporting services’. “In België ondersteunen een 70-tal mensen onze kantoren op het vlak van HR, IT, digitalisering, compliance, marketing ...”, legt Steven uit. “Een ander team staat ter beschikking van onze klanten: van het klassieke tax & legal tot digitalisatie.”

Om die bijkomende dienstverlening mogelijk te maken, neemt PIA ook gespecialiseerde bedrijven over. Steven: “Comax voor digitale administratie, en Aquis, dat overnames begeleidt. Iets als transfer pricing gaan we niet aanbieden, da’s voor een ander type cliënteel. Maar we hebben wel vijf btw-specialisten die onze klanten en kantoren ontzorgen. Onze digitalisatie-experts begeleiden kmo’s op een no-nonsense manier in hun IT-uitdagingen.”

Onlangs nam PIA Cashaca over, een boekhoudtool voor starters en eenmanszaken. “Een atypische stap”, geeft Steven toe. “Voor alle duidelijkheid: PIA wordt geen softwarehuis. Met quasi alle tools op de markt werken we goed samen. Alleen moeten we erover waken dat we geen ‘nee’ zeggen tegen nieuwe klanten. Dat is vandaag heel moeilijk, dat weet ik, en ook wij voelen uiteraard de werkdruk.”

“Alleen: door starters te weigeren, blijven we als sector stilstaan. Je klanten die nu een mooie kmo hebben, zijn wellicht ooit gestart als eenmanszaak in hoofd- of bijberoep.

Daarom zijn we in Cashaca gestapt: dat bedient een cliënteel dat onze sector meer en meer links laat liggen.”

“

De kleine, startende, digitale ondernemer, die via de tool zelf een deel van z'n boekhouding doet. Ik vind dat we die moeten omarmen.

Toegevoegde waarde voor klanten en kantoren

“Als we extra dienstverlening of een investering overwegen, maken we altijd de oefening: welke toegevoegde waarde biedt dit onze klanten en kantoren. Met Cashaca is die toegevoegde waarde zeker aanwezig. Niet alleen voor starters, ook voor onze kantoren. In eenmanszaken kruipt heel wat tijd. Als je dat proces meer kunt digitaliseren, maak je bij je senior medewerkers wellicht wat tijd vrij.”

Hoever de ambities van PIA Group reiken? “We hebben uiteraard ambitie, maar die is niet becijferd”, aldus Steven. “In elk geval willen we anders blijven dan de anderen, en sterker staan door te groeien.

Met 2.000 medewerkers zijn we vandaag absoluut niet klein, maar hoe zal dat over vijf jaar zijn, als je kijkt naar de evolutie in onze buurlanden?”

“We moeten blijven groeien om relevant te blijven. En daarbij opletten dat we niet té corporate worden. We moeten ons blijven in vraag stellen.”

“

Zij-instromers zelf opleiden

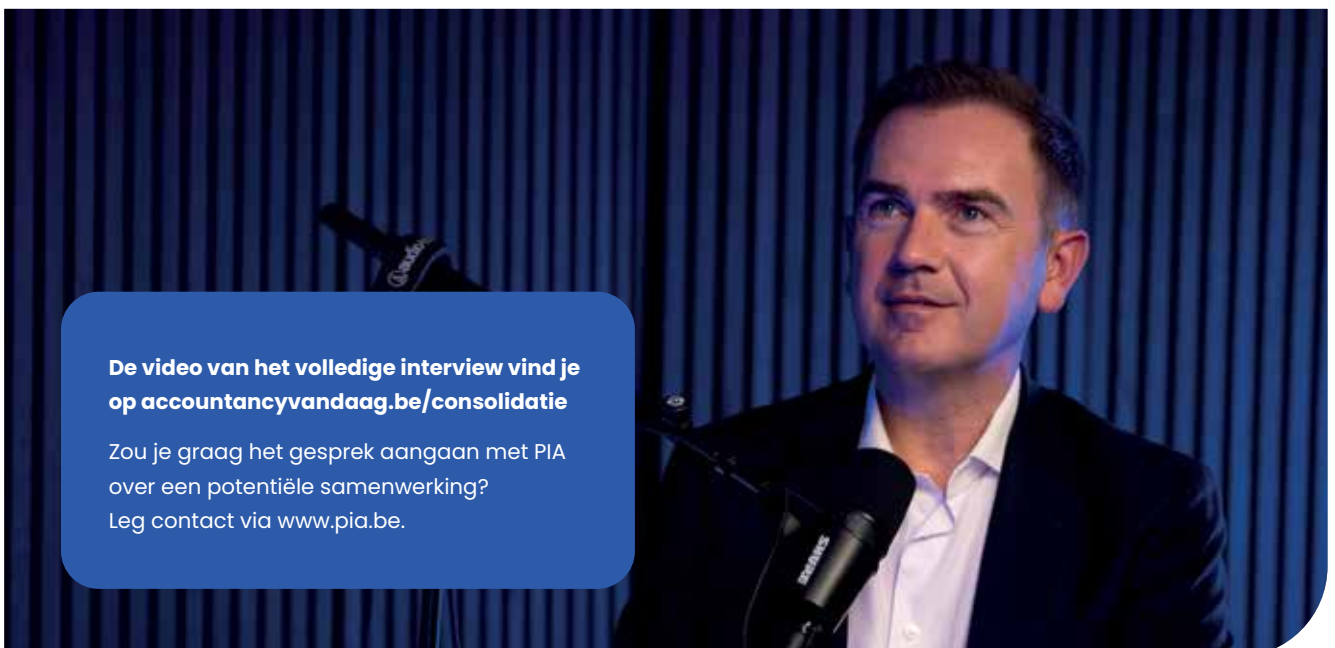
Of PIA ook door rekrutering groeit? “Net als de rest van de sector zoeken wij constant volk”, zegt Steven. “Onze 7 recruiters benaderen niet alleen accountancyprofielen maar ook zij-instromers. Mensen met een financieel of economische achtergrond. Die leiden we dan zelf op in boekhouding en fiscaliteit.”

Laatste vraag: hoe bereid je je als kantoorhouder best voor op een mogelijke overname?

“

Misschien vreemd dat ik dat zeg, maar voer gesprekken met zoveel mogelijk partijen. Enkel dan ga je de verschillen zien en kun je de keuze maken die voor jouw kantoor het best is.

“





De overnamestrategie van SBB

“Alleen 200% overtuiging én 200% volle goesting langs beide kanten leidt tot een handtekening”

De overnamemarkt in de accountancy staat in brand, klinkt het. Gelukkig houden brandweelrui van dienst Raf Dom en Wim Hellemans, CEO en directeur kantorennet bij SBB, het hoofd koel. “Sommige concullega’s leggen een zak geld op tafel, waarop de overlater aan het strand kan gaan liggen. Wij niet. Wij mikken op samenwerking op lange termijn.”

Met 27 kantoren en bijna 600 medewerkers is SBB geen kleine speler. Een positie die de accountancy- en adviesgroep uiteraard wil behouden, onder meer door haar overnamestrategie. “Die is tweeledig”, legt Raf Dom uit. “Eén: hoe kunnen we onze bestaande dienstverlening uitbreiden, door overnames van accountancykantoren. En twee: hoe kunnen we gaan verbreden. Wat bieden we onze klanten vandaag nog niet aan. Daarbinnen past bijvoorbeeld de overname van Transitie-Partners, nu Ameleo.”

Blinde vlekken

In de accountancy stelt SBB z’n vizier scherp op een specifiek soort kantoren. Wim Hellemans: “Globaal zijn dat kantoren van vijf tot een twintigtal medewerkers. Om een blinde vlek in te vullen, of een kleiner SBB-kantoor te versterken. Geografisch willen we nog groeien in het Gentse, de omgeving van Oudenaarde, het Hasseltse. Maar ook in de zuidrand van Brussel bijvoorbeeld, en de streek rond Willebroek en Boom.”

Naast een klantenmatch, complementaire dienstverlening en een optimale prijszetting speelt ook de mate van digitalisering een belangrijke rol, zegt Wim.

“

Als een kantoor per se vasthoudt aan papieren fardes, en klanten nog totaal niet mee zijn in de digitale mindset, zal een overname moeilijker zijn. Dan moeten wij hen bij wijze van spreken nog helemaal opvoeden.

”

Potentieel van de overlater

SBB gaat zelf actief op zoek en wordt ook geregeld gecontacteerd door geïnteresseerde partijen. “We screenen die grondig”, zegt Raf. “En ja, het gebeurt dat we

al bij de eerste selectie merken dat de match er nooit zal komen. Dan heeft het voor beide partijen geen zin om er verder tijd en energie in te steken.”

“Dat kan zijn omdat het kantoor de digitale trein heeft gemist, of omdat ze nog vastzitten in het oude keurslijf van de boekhouder, en de overstap niet maken naar de rol van accountant-adviseur. Wij willen minstens het potentieel zien dat de overlater daarin wil meegaan.”

In gesprekken met de overnamebegeleider van SBB, met Wim of met een van z'n regiodirecteurs blijkt vervolgens: pakt de mayonaise of niet? “Soms verloopt dat proces redelijk snel, in andere gevallen duurt het veel langer”, zegt Raf. “Overhaasten is niet nodig. Als er drie meetings extra nodig zijn om een aantal zaken uit te klaren, dan is dat maar zo.”



Voor beide partijen hun handtekening zetten moeten ze er 200% van overtuigd zijn dat alles klopt en dat we allebei heel veel goesting hebben om ervoor te gaan.



SBB-familie: geen verkoopspaatje

SBB is niet de enige grote groep die de markt afschuimt. Waarom zou je als kantoorhouder met Raf, Wim en co gaan babbelen? “Van onze 600 medewerkers zitten er 70 op de hoofdzetel in Leuven”, zegt Raf. “Zij bieden al onze kantoren centrale diensten aan: een kenniscentrum, marketing, finance, HR, IT enzovoort. Die enorme ‘backoffice’ ontzorgt onze accountants, zodat die zich op hun klanten en medewerkers kunnen focussen. Nieuwe mensen zoeken, je website onderhouden, opleidingen geven: dat en veel meer doet SBB voor je.”

“Daarnaast zijn we dan wel een grote organisatie, maar staan we ook bekend om ons familiaal karakter. Binnen en tussen de kantoren. Ik besef dat dat uit mijn mond als een verkoopspaatje klinkt, maar ik heb het zelf ervaren. Toen ik in m'n privéleven een grote tegenslag kende, hebben m'n SBB-collega's me op alle mogelijke manieren

ondersteund. Ik heb nog op andere plaatsen gewerkt, en daar was dat wellicht anders verlopen.”

“Bij ons zijn mensen oprecht bezorgd om elkaar en om onze klanten. Potentiële overlaters voelen meestal vrij snel aan dat dat in ons DNA zit.”

Op welke manier een overname in de praktijk gebeurt? “We verkiezen de aankoop van het handelsfonds, maar ook een aandelenoverdracht is mogelijk”, legt Wim uit. “Het voordeel van een asset deal is dat je de integratie sneller kunt realiseren. Uiteindelijk bekijken we case per case wat de beste optie is, uiteraard ook rekening houdende met de wensen van de overlater.”

En die veranderen soms nog tijdens de onderhandelingen, zegt Raf. “We hebben meegemaakt dat een eigenaar naar ons kwam en zei: hier zijn mijn aandelen, dit is de prijs. Na een paar gesprekken bleek hij toch een andere deal te verkiezen.”

Bij overnames mikt SBB altijd op 100%. “Maar dat hoeft niet van dag één zo te zijn”, aldus Raf. “Soms heeft de overlater wat tijd nodig om z'n kindje helemaal af te geven: we snappen dat.”

Correcte prijs en integratie

Inzichten over waarderingen en overnamebedragen: je kunt er een halve bibliotheek mee vullen. Hoe pakt SBB dat aan? Raf: “Voor ons is het belangrijk dat we een correcte prijs overeenkomen. Voor ons en voor de tegenpartij. Minstens zo belangrijk is de integratie nadien. Sommige concullega's leggen een zak geld op tafel, waarop de overlater aan het strand kan gaan liggen. Wij niet. Wij mikken op samenwerking op lange termijn.”



De overlater kent de klanten en de medewerkers door en door. We hebben 'm nodig om er een succes van te maken.



Niemand shockeren

Ander essentieel stukje van de puzzel: zowel de eigen als nieuwe collega's goed informeren. Wim: "Het is dus zeker niet zo dat die laatsten plots te horen krijgen: by the way, morgen plakt hier 'SBB' boven de deur. Nee, Raf en ik gaan zelf langs om SBB uitgebreid voor te stellen, ook de carrièremogelijkheden die de overname voor de nieuwe mensen opent. Ze worden deel van SBB."



We denken goed na over hoe we die integratie gefaseerd zullen uitvoeren. Niet alles in één keer: het is niet de bedoeling om medewerkers of klanten te shockeren



"Stel je even in de plaats van de medewerkers van het overgenomen kantoor", zegt Raf. "Plots zien ze twee onbekenden binnenwandelen, die komen vertellen over SBB, waartoe ze nu blijkbaar behoren. Dat komt even binnen hé. Daarom is het zo belangrijk dat we hen meteen gaan geruststellen: de komende tijd zal er nog niet veel veranderen, en voor de langere termijn maken we samen een stappenplan. Heb je vragen of verzuchtingen? We zijn er voor jullie."

Zelfde service, ruimere dienstverlening

Ook de klanten worden meteen transparant gebriefd, zowel door de overlater als door SBB. Raf: "We benadrukken dat de goeie service die ze gewoon zijn gewoon doorloopt, en dat ze voortaan toegang krijgen tot een nog uitgebreidere dienstverlening."

Uiteindelijk wordt een overgenomen kantoor een volwaardige SBB-poot, maar die transitie gebeurt niet met de grove borstel, zegt Raf. "In het begin hebben we dat wel eens gedaan. Bijvoorbeeld direct al onze softwareprogramma's invoeren. Maar dan bleken een aantal klanten en medewerkers dat anders begrepen te hebben. Sommigen zijn vertrokken. Lesson learned: je moet eerst het vertrouwen winnen."

"Niet vergeten dat die medewerkers en klanten als het ware gedwongen worden om bij ons te komen, waarmee ik bedoel: ze kiezen er niet zelf voor. Dus gaan we nu dat vertrouwen rustig opbouwen door zoveel mogelijk in overleg te gaan. Wat tools betreft: vaak wordt uiteindelijk wel gekozen voor deze die al gangbaar zijn bij SBB, maar het is ook al gebeurd dat we een tool uit het overgenomen kantoor in de hele groep hebben ingevoerd. Dat is dus niet per se eenrichtingsverkeer."

Match na krantenartikel

De laatste overname van SBB was Fiscalon in Londerzeel. "Een kantoor dat ons zelf heeft gecontacteerd, na een artikel over SBB in De Tijd", zegt Wim. "Er was meteen een klik, ook met de medewerkers. En het kantoor ligt in één van onze blinde vlekken. Een vlot verhaal dus. Intussen is de integratie volop bezig en zijn de medewerkers van Fiscalon al naar SBB-events gekomen."

Ook daar was open communicatie de allerbelangrijkste stap, zegt Raf. "Je kunt niet te veel communiceren als een kantoor of organisatie voor een overname staat. En duikt er een probleem op – dat gebeurt geregeld – dan zetten we ons in een vergaderzaal, doen de deur op slot, en twee uur later komen we buiten met een oplossing." (lacht)

De video van het volledige interview vind je op [accountancyvandaag.be/consolidatie](https://www.accountancyvandaag.be/consolidatie)

Zou je graag het gesprek aangaan met SBB over een potentiële samenwerking? Leg contact via www.sbb.be.

De Peppol-oplossing van de toekomst



+ Facturen maken
en beheren

+ Vlotte integratie met
boekhoudpakket

+ Overzichtelijk
dashboard

Ga naar www.sumrise.be
ontdek het zelf!





“Antwoord bieden op de komst van private equity”

de overnamestrategie van Titeca

Begin juli nam Titeca pro accountants & experts sectorgenoot Bofisc over. “Binnen de grotere groep krijgen onze medewerkers meer mogelijkheden om hun talenten uit te bouwen.”

Met de overname is een groep van bijna 500 medewerkers ontstaan, 400 van Titeca en 100 van Bofisc. Titeca had al 12 kantoren in West- en Oost-Vlaanderen, en daar komen er nu 7 van Bofisc bij, allemaal in West-Vlaanderen. Op termijn zullen bepaalde kantoren samengaan, in een van de bestaande vestigingen of in een nieuwe, waardoor de groep straks 14 locaties telt.

Human capital

Brecht Vanderper van Bofisc kent Titeca al lang. Emmanuel Titeca is een streekgenoot die hij zowel professioneel als privé geregeld tegen het lijf loopt. “Maar pas in april van dit jaar werden de overnamegesprekken concreet”, zegt Brecht. “Toen bleek dat we qua DNA heel dicht bij elkaar zaten. De onderhandelingen zijn dan heel snel gegaan: op 1 juli hebben we getekend.”

De deal was niet financieel gedreven maar businessgedreven, zegt Brecht. “De proactieve

dienstverlening naar onze klanten en onze medewerkers, die willen we voor de lange termijn uitbouwen.”

“

Wie mij kent weet dat human capital mijn stokpaardje is en binnen Titeca kunnen we onze medewerkers nieuwe perspectieven bieden, meer mogelijkheden om hun talenten verder uit te bouwen.

”

“Dat was een van de doorslaggevende redenen om de stap te zetten. Eén voorbeeld: Titeca heeft een AI-werkgroep, de vroegere Bofisc-mensen met interesse in AI maken daar nu ook deel van uit. Binnen ons kleiner geheel was dat wellicht niet mogelijk.”

Olievlekstrategie

Hoe deze overname binnen de groeistrategie van Titeca past? “Titeca wil de sparringpartner zijn, zowel van klanten als medewerkers”, zegt managing partner Bram Cornelis. “Een onderdeel daarvan is meegroeien met hen. Daarvoor heb je schaalgrootte nodig, en dus zijn we overnames beginnen te doen. Niet om de allergrootste te worden, wel om duurzaam te groeien met kantoren die dezelfde waarden hebben.”

Geografisch hanteert Titeca de olievlekstrategie, zegt Bram. “We mikken op West- en Oost-Vlaanderen en kijken tot aan de ‘tunnels’: die onder de Basiliek van Koekelberg en de Kennedytunnel in Antwerpen.”

Rond 2020 kwam de consolidatiegolf echt op gang en schakelde ook Titeca een versnelling hoger. Bram: “Intussen hebben we 7 overnames gedaan, met Bofisc als laatste en grootste. Daarvoor ging het vaak om kantoren van 10 tot 20 medewerkers. Waar we naartoe willen? Daar hebben we geen getal op geplakt. Wel willen we een antwoord bieden op de komst van private equity in de accountancy.”

“We blijven vrije beroepers, we willen een business bouwen en uiteraard onze boterham verdienen. Maar onze voornaamste doelstelling is op basis van ons DNA en ons beroep verder groeien. Met gelijkgezinden die binnen onze geografische strategie passen.”

Stappen overslaan door overname

Bofisc heeft met zeven partijen gesproken, vertelt Brecht. “Ik denk dat we voor veel groepen een aantrekkelijke partij waren. Na de gesprekken bleven nog 2 kandidaten over. Uiteindelijk hebben we voor Titeca gekozen omdat onze cultuur en visie het dichtst bij die van hen staan.”

Bofisc had toen zelf een forse groei achter de rug: van de bescheiden start in 2006 naar een groep van meer dan 100 medewerkers. Brecht: “Onze focus lag steeds op onze klanten en medewerkers, en we stonden maar zelden stil bij onze eigen organisatie. We hadden tevreden klanten, kenden amper medewerkersverloop, maar waren onszelf een beetje vergeten.”

“Dan kun je elke stap zelf doen of samenwerking zoeken om een aantal stappen over te slaan. Dat eerste was ons wellicht ook gelukt, maar het zou veel langer hebben geduurd.”

Titeca had de voorbije jaren dan weer fors geïnvesteerd om de huidige uitdagingen het hoofd te bieden: personeel vinden en de digitalisatie goed aanpakken. “Ons HR-team telt zes mensen. We kiezen er bewust voor om niet met selectiekantoren te werken”, legt Bram uit. “En we hebben 12 IT’ers in dienst. Marketing, facturatie, opleidingen: we hebben voor alles experts in huis. Zo is onze kennismanager alleen met kennisdeling en opleiding bezig.”

Integratiemanager

Wat overname door Titeca betekent? Bram: “We gaan rebranden – de naam van je kantoor wordt Titeca. En we voeren de software in die wij gebruiken. Volledige integratie, dus. Nu: dat is niet per se eenrichtingsverkeer. We harmoniseren de werkingen en betrekken daarbij ook de medewerkers. Sinds begin dit jaar hebben we een integratiemanager, ondersteund door een team. Want een kantoor integreer je niet even tussen je dossiers door.”



Je moet heldere verwachtingen schetsen: wat en wanneer. Geen grotere valkuil dan niet-ingeloste verwachtingen. We hebben echt moeten leren hoe belangrijk dat is voor een vlotte integratie. – Bram



Een les die ze bij Titeca hebben geleerd uit eerdere overnames: communicatie is essentieel.

Eind juni was de deal rond, begin juli werd die gecommuniceerd. Brecht: “We hebben dat zo snel gedaan om te voorkomen dat medewerkers de dupe zouden worden van een eventueel lek.”

Bram: "Door zo snel mogelijk zelf de juiste informatie te verspreiden vermijd je dat andere verhalen rond de overname een eigen leven gaan leiden."

De Integratiegazel

En ook nu nog, tijdens de integratiefase, krijgen de medewerkers geregeld een update. "Dat doen we via onze Integratiegazel", zegt Brecht. "Zowel bij Titeca als vroeger bij Bofisc heerst een open cultuur. Als er eens iets fout loopt – onvermijdelijk tijdens een integratie – zijn we daar transparant over en pakken we het aan."

Voor de Bofisc-medewerkers was het overnamenieuws best een schok, geeft Brecht toe. "Je moet dan heel goed het waarom uitleggen. Daarna begrepen de meesten de beslissing wel. Of we mensen hebben verloren? In alle eerlijkheid: ja. Beperkt, gelukkig. Dat er na een overname een aantal mensen vertrekken, is logisch. Je krijgt er ook bij. Er zijn medewerkers teruggekeerd die weggegaan waren omdat we niet groot genoeg waren voor hun interesses."

En de klanten? Die hadden drie vragen, zegt Brecht. "Of hun dossierbeheerder dezelfde blijft, of ik aan boord blijf, en of hun factuur niet te veel zal stijgen. Op de eerste twee is het antwoord ja. En op de derde: in de markt zijn de prijzen nu eenmaal aan het stijgen. Ook voor de overname."

"Accountants moeten altijd maar meer doen: UBO-register, antiwitwas, de briefjes die we moeten maken om huur aftrekbaar te kunnen maken ... Klanten ondervinden daar weinig toegevoegde waarde van, maar moeten er wel voor betalen."

"Nu, het verschil tussen Bofisc en Titeca was niet zo groot omdat we allebei marktconforme tarieven hanteerden. De meeste klanten reageerden dan ook positief op de overname, zeker toen ze hoorden dat ze verder begeleid worden door een vertrouwd gezicht. Want ondanks onze schaalgrootte blijven we inzetten op lokale verankering, en doordat we bewust met kleine teams werken, behouden we het persoonlijke karakter."

Geen gedeeltelijke participatie

Zelf interesse om eens met Titeca te praten? "Kantoren moeten al een zekere mate van digitalisatie hebben

doorgevoerd", zegt Bram. "Andere voorwaarde is dat opvolging verzekerd is, zeker in een nieuwe regio. Zodat de kantoorhouder of een medewerker met ambitie het kantoor verder kan leiden. Nu: als een kantoor in dezelfde stad of streek ligt als een van onze bestaande kantoren, kunnen we dat uiteraard opnemen binnen onze structuur."

Titeca neemt altijd voor 100% over. "In functie van een duurzame toekomst willen we tegenstrijdige belangen vermijden", zegt Bram. "Dus streven we naar een geheel waarin iedereen aan dezelfde kar trekt en samen een business opbouwt. Met gedeeltelijke participaties krijg je vroeg of laat discussie over klanten en dossiers. Of een dossier bij ons nu gedaan wordt in Gent, in Brugge of in Roeselare: dat maakt financieel niet uit en er speelt geen interne concurrentie."

In groep uitdagingen aangaan

Kleine kantoren: zijn die er straks nog? "Ik denk dat er nog steeds een deel cliënteel bestaat dat niet alles nodig heeft", zegt Bram. "Daardoor zullen die kleinere kantoren hun werk blijven hebben, al dan niet in samenwerking met externe specialisten. Of dat op lange termijn haalbaar is? Dat weet ik niet."

"We blijven vrije beroepers, en zijn het liefst bezig met onze klanten en medewerkers. Accountants gaan nadenken over een overname als ze tegen zaken aanlopen die ze niet zelf kunnen oplossen. Specifieke expertise, HR, IT ... Een groep kan wel antwoorden op die uitdagingen. Dat is de reden voor de consolidatiegolf vandaag."

Wat nooit zal veranderen: het belang van menselijke interactie. "Persoonlijk contact wordt in een digitale wereld nog belangrijker", zegt Brecht. "De vraag die we het vaakst krijgen is: wat zou jij doen in mijn plaats? Het antwoord daarop wil de ondernemer van een mens horen, niet van een computer."

De video van het volledige interview vind je op [accountancyvandaag.be/consolidatie](https://www.accountancyvandaag.be/consolidatie)

Zou je graag het gesprek aangaan met Titeca over een potentiële samenwerking? Leg contact via www.titeca.be.



“Zonder cultural fit moet je er zelfs niet aan beginnen”

Dimitri Beck (d&p) over M&A

De adviesgroep d&p – vroeger bekend als Decupere & Partners – heeft twee jaar bewust geen overnames gedaan. Maar, zegt CEO Dimitri Beck, de groep met kantoren in West- en Oost-Vlaanderen is weer op zoek naar opportuniteiten in de markt.

“In 2021 hebben we onze d&p 2.0-groeistrategie gelanceerd”, zegt Dimitri. “Organische groei blijft voor ons daarin de belangrijkste pijler, naast overnames en samenwerking. Groei benaderen we heel doelgericht. Welke blinde vlekken hebben we nog qua dienstverlening en qua regionale spreiding?”

Joint venture in Frankrijk

“Die oefening mondt soms uit in een overname, maar ook andere samenwerkingsvormen zijn mogelijk. Zo hebben we net een joint venture opgericht met het Franse accountancykantoor Capteam, om onze Vlaamse klanten met activiteiten in Frankrijk nog beter te bedienen. Een joint venture vonden we in dit geval een betere keuze dan daar zelf een kantoor op te richten of over te nemen.”

Drie C’s

Dimitri is open over de groei waar d&p op mikt. “Regionaal willen we onze blinde vlekken in West- en Oost-Vlaanderen invullen: Noord-West-Vlaanderen, het Waasland en de Vlaamse Ardennen. In 2030 willen we de

30 miljoen euro omzet ronden. En van 130 medewerkers vandaag naar 2 tot 300 mensen groeien.”

Essentieel voor een geslaagde overname? Dat zijn de drie C’s, aldus Dimitri. “Ten eerste: cultural fit.”

“

Als het DNA van de twee organisaties niet matcht of het klikt niet met de medewerkers en klanten, dan mag je nog zo je best doen: dat lukt niet.

”

“Twee: complementariteit in dienstverlening en doelstellingen. En drie: commitment. De goesting om samen dingen te doen.”

Na een hele reeks overnames duwde d&p in 2022 bewust even de pauzeknop in. “Er waren heel wat interne projecten opgestart, onder meer in digitalisering, en we wilden de reeds gedane overnames goed integreren in onze groep”, legt Dimitri uit. ▶

“Intussen kijken we terug naar mogelijke nieuwe overnames en andere samenwerkingen.”

Snuffelfase

Hoe een potentieel M&A-traject start bij d&p? Eerst en vooral: door te luisteren. Dimitri: “We zeggen nooit nee als iemand met ons wil babbelen, zelfs al valt de andere partij op het eerste gezicht niet binnen ons interessegebied. Samen met onze CCO en COO maak ik vervolgens de inschatting of we potentieel zien. Zo ja, dan volgen nieuwe gesprekken. De luister- en reflectiefase, noem ik dat. Of de snuffelfase.” (lacht)

“We doorlopen de klantenreis, de medewerkersreis, hoe pakt het kantoor het financieel aan, operationeel, commercieel, IT-matig. En dan komt nog en ‘misschien wel onze belangrijkste persoon in beeld’: de CHRO. Zij zoekt uit: matchen de organisaties op het vlak van DNA? Is het antwoord van beide kanten ja, dan start een soort pre-due diligence, en gaan we met cijfers en waarderingen aan de slag. Volgt dan nog steeds een go, dan gaan we over tot de LOI en de echte due diligence, om al dan niet uit te monden in een overnameovereenkomst via aandelen of een asset deal.”

Implementatie is cruciaal

Waarna het werk pas écht start. “De implementatiefase is cruciaal voor een goed verloop van de overname of samenwerking”, zegt Dimitri. “Een M&A-traject duurt meestal een klein jaar. Maar voor de volledige integratie moet je rekening houden met nog eens twee tot drie jaar.”

Essentieel daarin? Transparantie. “We werken met volwassen professionals, niet met kleuters. Je moet je medewerkers gefaseerd maar tijdig informeren, en betrekken bij het proces. Zowel je bestaande mensen als zij die mee aan boord komen. Het allerbelangrijkste is eerlijk communiceren. En luisteren. Naar feedback vragen en iets doen met die feedback.”

Ruim drie vierde van medewerkers blijft

En dat werkt, zegt Dimitri. “Bij al onze overnames zien we dat de meeste medewerkers en ook klanten aan boord blijven. Af en toe haakt een klant af, vaak gerelateerd aan de leeftijd.

Het is zo dat de leeftijd van de ondernemer en van zijn of haar accountant vaak nogal gelijkloopt.”

“Medewerkers bieden we alle nodige middelen en ontwikkelingsmogelijkheden binnen het grotere geheel. En ja, groei zorgt ook intern voor uitdagingen. De laatste jaren hebben we fors geïnvesteerd om daar nog beter mee om te gaan. We hebben nu mensen die daar dedicated mee bezig zijn.”

“

Investeren in groei is nu eenmaal in de eerste plaats investeren in mensen.

”

De video van het volledige interview vind je op [accountancyvandaag.be/consolidatie](https://www.accountancyvandaag.be/consolidatie)

Zou je graag het gesprek aangaan met d&p over een potentiële samenwerking? Leg contact via www.denp.be.





De overnamestrategie van Umain: "Eerst de match, dan de centen"

Met z'n opvallende branding is umain wellicht een van de meest 'sexy' accountancykantoren van ons land. Of dat ook een troef is bij overnames? "Die rebranding heeft een grote impact gehad, maar bij een overname is het veel belangrijker dat we op menselijk vlak en qua cultuur een match voelen."

Wouter Van de Velde en Jerry Wieme zijn de co-CEO's en twee van de acht vennoten van Umain. Het kantoor met een 60-tal medewerkers in z'n vier Oost-Vlaamse vestigingen stond tot twee jaar geleden nog bekend als Accountancy Service.

"Dat onze rebranding zoveel zou teweegbrengen: dat hadden we niet verwacht", zegt Jerry. "We wilden afstappen van het stoffige imago dat soms nog aan onze sector kleeft. En dus ontwikkelden we een concept en verhaal waar zowel onze medewerkers als onze klanten zich in kunnen vinden. Dat werd Umain, omdat we het menselijke aspect zo belangrijk vinden. Zeker in een tijd waarin zoveel digitaal wordt en je als ondernemer steeds minder direct contact hebt met je accountant."

Twee overnames en forse organische groei

De strategie van Umain is tweeledig: ondernemers ontzorgen en medewerkers laten groeien. Wouter: "Om beide te realiseren, is een zekere schaalgrootte nodig. We mikken op termijn dan ook op 120 tot 150 medewerkers."

Twee overnames hebben een vijftiental Umain'ers toegevoegd aan het team. De rest van de groei kwam tot nog toe organisch tot stand.

"Voor nieuwe overnames kijken we naar West- en Oost-Vlaanderen, en een stukje van Antwerpen", zegt Wouter. "Mentaal vormt de A12 voor mij de grens, omwille van de bereikbaarheid. We willen vlot zelf naar het kantoor kunnen gaan om te sparren met de kantoorhouder."

"Qua grootte zijn we geïnteresseerd in kantoren tussen de tien en twintig mensen, die een gelijkaardige cultuur hebben als wij, en dezelfde waarden delen: de mens centraal, focus op de groei van ondernemers en medewerkers. En dat mag gerust op een casual manier: wij zijn absoluut ambitieus, maar dragen bijvoorbeeld geen das. Geen stijf gedoe."

Digitaal? "Da's een no-brainer", knikt Wouter. "Met een kantoor dat vandaag nog niet digitaal werkt, heeft het weinig zin om te gaan spreken. Dat heeft de boot gemist, vrees ik."

Wouter Van de Velde en Jerry Wieme zijn de co-CEO's en twee van de acht vennoten van Umain. Het kantoor met een 60-tal medewerkers in z'n vier Oost-Vlaamse vestigingen stond tot twee jaar geleden nog bekend als Accountancy Service.

"Dat onze rebranding zoveel zou teweegbrengen: dat hadden we niet verwacht", zegt Jerry. "We wilden afstappen van het stoffige imago dat soms nog aan onze sector kleeft. En dus ontwikkelden we een concept en verhaal waar zowel onze medewerkers als onze klanten zich in kunnen vinden. Dat werd Umain, omdat we het menselijke aspect zo belangrijk vinden. Zeker in een tijd waarin zoveel digitaal wordt en je als ondernemer steeds minder direct contact hebt met je accountant."

Twee overnames en forse organische groei

De strategie van Umain is tweeledig: ondernemers ontzorgen en medewerkers laten groeien. Wouter: "Om beide te realiseren, is een zekere schaalgrootte nodig. We mikken op termijn dan ook op 120 tot 150 medewerkers." Twee overnames hebben een vijftiental Umain'ers toegevoegd aan het team. De rest van de groei kwam tot nog toe organisch tot stand.

"Voor nieuwe overnames kijken we naar West- en Oost-Vlaanderen, en een stukje van Antwerpen", zegt Wouter. "Mentaal vormt de A12 voor mij de grens, omwille van de bereikbaarheid. We willen vlot zelf naar het kantoor kunnen gaan om te sparren met de kantoorhouder."

"Qua grootte zijn we geïnteresseerd in kantoren tussen de tien en twintig mensen, die een gelijkaardige cultuur hebben als wij, en dezelfde waarden delen: de mens centraal, focus op de groei van ondernemers en medewerkers. En dat mag gerust op een casual manier: wij zijn absoluut ambitieus, maar dragen bijvoorbeeld geen das. Geen stijf gedoe."

Digitaal? "Da's een no-brainer", knikt Wouter. "Met een kantoor dat vandaag nog niet digitaal werkt, heeft het weinig zin om te gaan spreken. Dat heeft de boot gemist, vrees ik."

Eindelijk tijd voor de kleinkinderen

Waarom je als kantoorhouder misschien eens met Umain moet gaan praten? Jerry: "Alles wordt almaar complexer, het is haast onbegonnen werk om dat nog allemaal zelf te doen. En je kunt je klanten beter helpen als je wat groter bent."

"Een klein kantoor heeft geen jurist, niemand specifiek voor tax, voor HR of marketing. Nieuw IT-traject? Veel kans dat de kantoorhouder het zelf trekt. En dan krijg je het gevoel dat je dingen doet waar je niet voor bent opgeleid, of die je niet liggen, maar die je doet omdat het moet. Zeker bij IT-projecten merken we dat die dan maar half gebeuren. Wel: Umain heeft vijf IT'ers die het voor jou doen, zoals het hoort. Ontzorging, ook van administratie, de boekhouding van je kantoor, HR, enzovoort."

"En jij kunt weer gaan doen wat je graag doet. Bijna alle kantoorhouders zijn ooit gestart als boekhouder, omdat ze hun ondernemers willen helpen. Alleen komen ze daar zelden of nooit meer aan toe, omdat ze de hele dag bezig zijn met de werking van hun kantoor, en allerlei zaken die erbij komen."

"In een groter geheel vind je als kantoorhouder ook je work-life balance terug omdat je niet alles meer zelf moet doen. Eindelijk tijd voor de kleinkinderen of een weekendje weg."

Ook voor je medewerkers biedt schaalvergroting voordelen. "Medewerkers zijn schaars, en ze willen voldoende opleidingen en doorgroeimogelijkheden. Die heb je minder in een kleiner kantoor."

Match ontdekken? Praten en nog eens praten

Bij Umain hebben ze een integratie-stappenplan dat na een overname 18 maanden in beslag neemt, legt Wouter uit. "Tegen dan is een overgenomen kantoor volledig geïntegreerd in de groep."

Hoe de waardering gebeurt? Jerry: "Wij vertrekken van een EBIT- of EBITDA-waardering, en voeren daar een aantal correcties op uit. Dan plakken we er een multiple op."



Verrassend is dat veel accountancykantoren hun eigen boekhouding niet altijd op orde hebben. Een beetje zoals de elektriciën waar de lamp thuis niet brandt.” (lacht)



Wat ze bij Umain hebben geleerd van hun eerste overname uit 2020? “Dat we vooral op die cultuurmatch moeten focussen”, zegt Wouter. “Dat het financiële eigenlijk maar bijkomstig is. Als je DNA overeenkomt, zul je er financieel ook wel uitraken. Net omdat je elkaar verstaat en op dezelfde golflengte zit.”

Hoe je dan die match ontdekt? “Door veel en lang met elkaar te praten”, aldus Jerry. “Over hoe je de sector ziet. Wat je voor de klant wil betekenen. Hoe je omgaat met je medewerkers. Vrij snel merk je: dit wordt het of niet.”

Strategiedagen voor medewerkers

Zorg dat ook je medewerkers mee zijn in het verhaal. Jerry:



“We zijn altijd open geweest over onze groeiplannen, en hebben van onze mensen meteen een heel duidelijke beperking gekregen. Niet meer dan 200 medewerkers. Omdat, zo vertelden ze ons, ze bewust hebben gekozen voor een kleinere structuur. Niet voor een Big Four.”



“We respecteren dat en trachten het kleinschalige en menselijke karakter te bewaken, zelfs al zijn we aan het groeien. Met heel veel teamevents versterken we de band tussen onze medewerkers, binnen en tussen de kantoren.”

Wouter: “Elk jaar nodigen we alle medewerkers uit op onze strategiedagen. Om zeker te zijn dat ze mee zijn en om hun input te vragen. Die feedback nemen we mee in onze keuzes. Dat verhoogt de betrokkenheid en daagt ons uit om het elke dag nog wat beter te doen.”

Wat er voor klanten verandert na een overname? “Ze krijgen een ander logo op hun factuur, maar vooral: een betere ondersteuning”, aldus Jerry. “En dat heeft niks met de kwaliteiten van de overgenomen kantoorhouder of medewerkers te maken, wel met een nieuwe focus en een andere schaalgrootte.”

Geen big bang, wel stap voor stap

Overgenomen kantoorhouders blijven aan boord, ook financieel, door als aandeelhouder in te stappen in de groep. Wouter: “Voor klanten zou die na een overname meer beschikbaar moeten zijn dan daarvoor. Verder is het niet onze bedoeling om na een overname de werking van een kantoor totaal te veranderen. Je dossierbeheerder: die blijft. Wijzigingen doen we stap voor stap, tijdens die 18 maanden. Wat je wel snel merkt als klant: dat je nu met HR-vragen en juridische kwesties bij je accountant terecht kunt.”

Ook qua software gaat Umain niet voor een big bang. “Alles meteen veranderen kan nooit de bedoeling zijn”, aldus Wouter. “Als we voor een kantoor voor nieuwe software kiezen, is dat er die al in de groep wordt gebruikt, maar wat goed loopt gaan we nooit zomaar veranderen.” Of zoals Jerry zegt: “Don’t fix what ain’t broken.”

De video van het volledige interview vind je op [accountancyvandaag.be/consolidatie](https://www.accountancyvandaag.be/consolidatie)

Zou je graag het gesprek aangaan met Umain over een potentiële samenwerking? Leg contact via www.umain.one voor meer info.



Een klant met plannen om de zaak over te laten?

Op tijd met de voorbereiding beginnen, is ook ons advies!

Een succesvolle overname of overdracht van een bedrijf duurt zo'n 5 tot 10 jaar. Ook uw klanten met plannen om hun zaak over te laten, hebben er alle baat bij om op tijd met de voorbereiding te beginnen.

Bank Van Breda Advisory, een dienstverlening van Bank Van Breda gespecialiseerd in overname & opvolging, helpt uw klanten. Fijn dat we hen elk vanuit onze specifieke expertise kunnen begeleiden bij deze grote stap!

Scan de QR- code en ontdek onze diensten.





Samen sterk, zonder overname: het liberoo-model

Intussen al 20 kantoren varen onder de liberoo-vlag. Ze werken samen – denk aan employer branding, software en kennisdeling –, maar blijven tegelijk zelfstandig.

In 1978 richtte Marc Anthonissen in het Antwerpse Zandvliet een accountancykantoor op. Dat zou Groep Anthonissen worden, met onder meer de vestiging in Gent waar Bert De Bie 20 jaar lang zaakvoerder was. “In 2021 werd Groep Anthonissen liberoo, twee jaar eerder was ik CEO geworden”, zegt Bert.

“Vandaag telt liberoo 20 kantoren over heel Vlaanderen, met samen een 180-tal medewerkers”, zegt marketingverantwoordelijke Ellen Jelders.

Tot voor kort had liberoo geen uitgeschreven groeistrategie. “We groeiden wel, maar op een organische manier”, legt Bert uit. “Op een gegeven moment hebben we de strategie dan toch formeel uitgewerkt, zodat kantoren precies weten wat de wederzijdse verwachtingen zijn.”

Vaste fee voor dienstverlening

Liberoo groeit niet door overnames en neemt ook geen participaties, zegt Bert. “We gaan samenwerkingsovereenkomsten aan”. Kantoren betalen liberoo een vaste fee en krijgen daarvoor een compleet diensten- en softwarepakket.



Juridisch en financieel blijven de aandeelhouders dus volledig onafhankelijk. Er is geen uitkering van dividenden naar liberoo, het rendement blijft voor de vennoten.



“Een verschil met andere groepen in de markt.” ▶

“We vinden het net heel belangrijk dat de kantoren zelfstandig blijven”, zegt Ellen. “Dat stimuleert ondernemerschap en maakt dat ze hun klanten, ook kleine ondernemers, volledig begrijpen. Kantoorhouders die voor ons kiezen, doen dat bewust. Ze willen controle houden over hun eigen zaak en blijven ondernemen.”

Kwalitatief groeien

Liberoo legt zichzelf geen strikte groeidoelen op. Bert: “Het is dus niet zo dat we jaarlijks x-aantal kantoren of medewerkers aan de groep willen toevoegen. We focussen op kwalitatieve groei en een degelijke integratie van nieuwe kantoren.”

Waarom kantoorhouders een samenwerking met liberoo overwegen? “Wie nog volledig zelfstandig werkt, loopt tegen dezelfde zaken aan”, aldus Ellen. “De digitalisatie is één uitdaging. Rekrutering is een andere. Een klein kantoor heeft een beperkte merkbekendheid, wat rekrutering bemoeilijkt.”

“Daarnaast is er een gigantisch aanbod aan nieuwe tools. Je hebt tijd en middelen nodig om die te bekijken en te implementeren. Tijd waar ook de steeds complexere wetgeving en de bijhorende administratie steeds meer van vraagt.”

Wat levert een partnership met liberoo op voor je kantoor? “Je krijgt ondersteuning bij rekrutering en HR, bij soft- en hardware, marketing en employer branding, en bij het uitwerken van je processen”, zegt Bert. ”



We brengen kantoren ook samen om te sparren. Vennoten, maar evengoed officemedewerkers leren zo van elkaar.



“In kleine kantoren is er vaak maar één vennoot en één officemanager, en missen zij een sparringpartner. Liberoo biedt dus service naar de kantoren en verbindt ze om onderling kennis te delen.”

Eén merk in de war for talent

Een van de voorwaarden om toe te treden, is een naamsverandering. Zo werd kantoor Sophie Meire ‘liberoo Lievegem’. “Medewerkers vinden is een van de grootste pijnpunten”, zegt Bert.



Onze employer branding online maar ook offline, op jobbeurzen bijvoorbeeld, is sterker als we met één naam naar buiten komen. Die levert meer zichtbaarheid op.



Het ideale liberoo-kantoor? “Dat is er één dat qua werkwijze en dienstverlening bij ons aansluit”, legt Bert uit. “Een eerder klein kantoor met vijf à tien medewerkers, en een klantenbestand dat matcht met dat van liberoo. Kleine ondernemingen, in de eerste plaats. Onze mensen kennen die het best, onze software is aan hen aangepast, onze procedures zijn op hun maat geschreven.”

“Nieuwe kantoren moeten ook in mentaliteit en cultuur bij ons passen”, vult Ellen aan. “Daar schenken we in de analysefase veel aandacht aan.” Bert knikt: “We nemen onze tijd – tot wel een jaar – om tot een goede samenwerking te komen.”

Net promotor score

Hoe zo’n samenwerking tot stand komt? Bert: “Eerst gaan we uitgebreid met elkaar in gesprek, waarna we beslissen of we verder gaan. Na twee gespreksrondes betrekken we andere afdelingen: HR, IT, de juristen, marketing, de CFO.”

“Elkaar in detail leren kennen: dat is een traject van maanden. Zo gaat onze HR praten met de medewerkers om naar de cultuur te polsen, en onderzoeken we hoe tevreden de klanten zijn. Onder andere via de NPS-score.”

“Die NPS is een goeie indicator van de kwaliteit die het kantoor levert”, zegt Ellen. “Want we willen uiteraard blijven waken over het niveau van de dienstverlening op groepsniveau.”

Bert: "Eens de analysefase voorbij is en beide partijen nog steeds enthousiast zijn, volgt de integratiefase. Software op elkaar afstemmen, naamswijziging en rebranding, statuten aanpassen, contracten tekenen. Elk kantoor krijgt een zusterkantoor met één contactpersoon die hen helpt om binnen de groep de juiste mensen te pakken te krijgen."

Hoelang de integratie duurt? "Dat hangt onder meer af van de software die het kantoor gebruikt", zegt Ellen. Binnen liberoo zijn bepaalde softwarekeuzes gemaakt waar de kantoren mee aan de slag gaan. "Uiteraard verwachten we niet dat nieuwe kantoren van dag één overschakelen, maar je moet wel de wil hebben om te digitaliseren en om op bepaalde tools over te stappen, mocht je die nog niet gebruiken", aldus Bert. "Software aanbieden is niet moeilijk, de uitdaging zit in de kennisdeling en de procedures."



Mochten we 10 boekhoudprogramma's in de lucht moeten houden, dan wordt het onmogelijk om alles op te volgen en iedereen op te leiden.



"Daarom beperken we ons tot een handvol pakketten."

Of medewerkers er iets van ondervinden wanneer hun kantoor toetreedt tot liberoo? "De nieuwe collega's geven aan dat er voor hen niet zo veel verandert", zegt Ellen. "Ze blijven aan de slag in hun vertrouwd kantoor, met dezelfde collega's. Ze noemen de extra rugdekking wel een pluspunt, dat stelt gerust."

Personeelsadministratie overzetten

De laatste nieuwkomer in het liberoo-netwerk was accountant Sophie Meire uit Lievegem. "Tijdens een AccountancyVandaag Tour naar Nederland maakte ik kennis met liberoo en hun unieke aanpak, en dat is me altijd bijgebleven", vertelt Sophie. "Ze bieden een perfecte balans tussen autonomie als ondernemer en de ondersteuning van gemeenschappelijke diensten en software."

"Hun service zorgt ervoor dat ik kan focussen op de kern van mijn kantoor, terwijl liberoo alle softwarebesprekingen en praktische implementaties voor zijn rekening neemt. De complexe wetgeving wordt door hen vertaald naar concrete, toepasbare oplossingen. Zo kan ik me zonder zorgen richten op mijn klanten en medewerkers, terwijl ik beschermd ben tegen de voortdurende veranderingen in onze sector."

Hoewel integratie doorgaans vlot gaat, zijn er wel een aantal aandachtspunten, zegt Ellen. "Het overzetten van de personeelsadministratie is geen lachertje. Elk kantoor heeft z'n eigen manier van verlonen en het toekennen van extralegale voordelen. Ook het integreren van een kantoor binnen onze software-omgeving vergt de nodige aandacht. Die twee aspecten willen we in de toekomst nog vlotter doen verlopen."

Consolidatie gaat almaar vlugger

Hoe ze bij liberoo kijken naar de consolidatiegolf in de sector? Bert: "Ik zie die alsmaar sneller gaan. Een logische evolutie. Er komt zoveel op je af als kantoor alleen. De overheid schuift je steeds meer verantwoordelijkheid toe, de verplichtingen worden talrijker: antiwitwas, GDPR, ..."

"En wat doe je met AI: dat allemaal zelf uitzoeken, kost bakken tijd. In 2026 komt e-invoicing eraan. Hoe ga je dat communiceren naar je klanten, hoe ga je dat aanrekenen? Het is niet nodig dat elk kantoor het warm water uitvindt."



Laat ons de krachten bundelen en kennis delen. Er zijn mogelijkheden genoeg om samen te werken.



De video van het volledige interview vind je op [accountancyvandaag.be/consolidatie](https://www.accountancyvandaag.be/consolidatie)

Zou je graag het gesprek aangaan met liberoo over een potentiële samenwerking? Leg contact via www.liberoo.be.



Op eigen kracht groeien is uitdagend, maar we zouden het niet anders willen

Het verhaal van Dfisc

Het Brugse accountancykantoor Dfisc is in 11 jaar van 3 naar 20 medewerkers gegroeid, in omzet en klanten gaat het om 20% per jaar. Al is dat cijfer geen doel op zich. "Onze waarden primeren: kwaliteit, een gezonde work-lifebalance en het plezier om ons eigen verhaal te kunnen schrijven."

Dfisc focust qua klanten vooral op freelancers, de bouwsector, non-profit en vrije beroepen, legt oprichter en vennoot Steven Decorte uit. "Ik ben als enige aandeelhouder gestart, intussen zijn we met drie vennoten."

Een van hen is Saar Verhulst, die de advocatuur inruilde voor de accountancy. "Bij Dfisc neem ik het juridische luik op mij; zowel intern als voor onze klanten. En ik ben verantwoordelijk voor onze HR."

Medewerkerstevredenheid

Niet onbelangrijk, gezien de forse groei in medewerkers. Forse, maar geen ongebreidelde groei, benadrukt Saar. "We kiezen er bewust voor om Dfisc organisch te doen groeien. Daarbij zetten we volop in op de medewerkerstevredenheid. Alle collega's moeten zich goed voelen binnen Dfisc."

“

We zijn er 100% van overtuigd dat je moet groeien om relevant te blijven, onder meer door de steeds complexere administratie en compliance, die ook wegen op onze marges.

”

"Tegelijk zijn we er eveneens vast van overtuigd dat Dfisc een onafhankelijke partner kan zijn op de markt, een meerwaarde voor de klant."

Structuur voorbereiden is hard werken

Waar die meerwaarde precies zit? In de service naar de klant, zegt Saar. "We kunnen heel snel schakelen en onze klant meteen een-op-een helpen. En het is gewoon ook het prettigst ondernemen als je dat op je eigen manier kunt doen. De werkvreugde is zo groot dat opgaan in een grotere groep momenteel helemaal niet aan de orde is."

“Let wel: onafhankelijk blijven brengt ook heel wat uitdagingen met zich mee. Het is telkens hard werken om je structuur voor te bereiden op verdere groei. Zo hebben we heel veel tijd gestoken, samen met hele team, in denkoefeningen rond onze missie, visie en waarden.”

Grote jongens bellen

“Iedereen die een accountancykantoor heeft weet dat je quasi van dag 1 door de grote jongens wordt gebeld”, zegt Steven. “Uit respect luisteren we dan wel, maar tot nog toe hebben we altijd behoorlijk snel beslist dat we verder ons eigen verhaal willen schrijven. Wij zien vooral de voordelen van onafhankelijk te blijven groeien en menen dat de markt ook nood heeft aan spelers zoals wij.”

Hoe Dfisc het op z'n eentje bolwerkt? Onder meer door iedereen op z'n sterktes in te zetten, een stukje outsourcing en uiteraard digitalisatie.

Steven: “Accountancyprofielen zijn schaars. We maken regelmatig de oefening: wie doet welke taak het liefst, en het best. Neem Saar: ze is als niet-accountant vennoot in een accountancykantoor. Zo hebben we relatief veel niet-accountancyprofielen op de payroll staan: onze sterke backoffice, iemand die exclusief bezig is met oprichtingen en de onboarding van klanten ...”



We gaan telkens nadenken: welke taken zijn het waardevolst om door zo'n schaars accountancyprofiel te worden gedaan, en wat kan eventueel door een ander profiel worden opgenomen.



“Hier in Brugge, of elders, want een deel van het accountancywerk hebben we naar het buitenland geoutsourcet.”

Intense relatie met AdminPulse

“Maar ook dan binnen onze waarden: de kwaliteit moet gegarandeerd zijn, net als de work-lifebalance van de mensen hier en in het buitenland.

Die outsourcing biedt onze Belgische dossierbeheerders wat ruimte. Zoals ook de digitalisatie tijd vrijmaakt.”

Bij Dfisc verlopen zoveel mogelijk processen digitaal. “Zo hebben we lang nagedacht over het meest geschikte CRM-systeem”, zegt Steven. “Dat is AdminPulse geworden, en met hen hebben we een intense relatie opgebouwd. Zonder AdminPulse waren we de voorbije jaren als kantoor niet zo kunnen groeien, daar ben ik van overtuigd.”

De groei van het kantoor had ook z'n weerslag op de structuur ervan, legt Steven uit. “Een organisatie van drie mensen is totaal anders dan een van 20. Als klein accountancykantoor werkten we vanuit een ster-organisatie: een aantal medewerkers rond de vennoot in het midden. Niks mis mee, alleen kun je misschien vier, zes of ten hoogste zeven mensen zelf managen, maar niet meer dan dat. Dan bots je op je limieten.”

Rol van accountancymanager



Om onze groei future-proof te maken, zijn we tot de conclusie gekomen dat we een iets meer gelaagde structuur nodig hadden.



“Zo hebben we de tussenlaag van ‘accountancymanager’ gecreëerd. Die zal een drietal collega's aansturen en hun dossiers opvolgen.”

“Een win voor hen om terug heel duidelijk te krijgen wie hun directe leidinggevende is en nog beter hun work-lifebalance te kunnen bewaken, en voor het management om wat ruimte vrij te maken om op de strategie en toekomst te focussen.”

Essentiële vaardigheid voor een goeie accountancymanager? Vlot kunnen communiceren met klanten. “Je hebt uiteraard voldoende accountancykennis nodig, maar moet niet per se de allerbeste technische accountant zijn”, zegt Steven. “Naast je degelijke basis moet je vooral energie halen uit een team aansturen en een klantenportefeuille beheren.”



Vennoten blijven investeren

Hoe de volgende groeispurt er voor Dfisc zal uitzien? “We hebben geen percentage nieuwe klanten of medewerkers dat we moeten halen”, zegt Steven. “De beslissingen die we nemen, moeten onze groei wel ondersteunen, maar ook altijd in lijn liggen met onze waarden. En we denken op lange termijn: als aandeelhouder investeren we intens in de groei van Dfisc.”

“Concreet: als we nieuwe medewerkers aan boord halen, een CRM-pakket kopen of verhuizen naar een grotere locatie, is dat geld dat uiteraard niet kan worden uitgekeerd. Saar en ik zijn zeker niet de bestbetaalde vennoten in de accountancy, maar vermoedelijk zijn we wel bij de gelukkigste.”

Kantoor kopen? Enkel bij een match

Of Dfisc naast organisch ook via overnames verder wil groeien? Steven sluit die mogelijkheid niet uit. “Maar als we dat doen, gaan we niet koudweg omzet of medewerkers kopen. Het moet een kantoor zijn dat matcht met het onze, met klanten en medewerkers waarin we geloven, met een overlater die samen met ons iets wil opbouwen.”

“

We zien geregeld opportuniteiten voorbijkomen. Soms tegen redelijke prijzen, soms tegen prijzen waar ik de economische logica niet van snap.

”

Dfisc is lid van Complium, een groep van 8 onafhankelijke accountancykantoren. Heeft dat bijgedragen tot de groei? Steven: “Complium deelt veel van onze waarden. Positieve groei, ondernemerschap. Complium wil geen eenheidsworst van kantoren creëren, elk kantoor behoudt juridisch en financieel de volledige onafhankelijkheid. Meer nog: Complium gelooft net sterk in de kracht van die onafhankelijkheid.”

Complium: samen uitdagingen aanpakken

“De meerwaarde zit erin dat je samen uitdagingen kunt aanpakken en kennis deelt. In ons groeiproces kreeg ik intern wel eens de feedback dat ik té snel wou gaan. Dan bleek het Complium-netwerk een grote troef om inspiratie op te doen rond budgetten, know-how en aanpak.”

De consolidatiegolf ziet Steven niet meteen afnemen in kracht. “Je hebt de leeftijds piramide in de accountancy met vaak oudere vennoten, de verdere digitalisatie en het Peppol-verhaal, de krappe arbeidsmarkt ... Allemaal voedingsbodems voor de consolidatiegolf.”

Blijven kleine kantoren rendabel?

“

Zelf ben ik ervan overtuigd dat er ook in de toekomst voor elk soort kantoor een plek zal zijn: klein, middelgroot en groot. Omdat ook klantvoorkeuren verschillen.

”

“Nu, voor hele kleine kantoren wordt het wel bijzonder moeilijk om rendabel te blijven te midden van steeds strengere regels rond kwaliteit en compliance. Maar ik hoop oprecht dat ook die kleinste kantoren kunnen blijven bestaan.”

De video van het volledige interview vind je op [accountancyvandaag.be/consolidatie](https://www.dfisc.be/accountancyvandaag.be/consolidatie)

Zou je graag het gesprek aangaan met Dfisc?
Leg contact via www.dfisc.be.



Onafhankelijk blijven en toch een klankbord vinden van gelijkgestemden: de meerwaarde van Complium

Schaalvergroting. Kennisdeling. Samenwerking. Het kan ook zonder fusie of overname. Bijvoorbeeld bij Complium, een groep van intussen 8 onafhankelijke accountancykantoren die samen de uitdagingen in de sector tackelen.

Karen Muylaert is een van de managing partners van aternio. "Een fullservice adviesbureau voor de dynamische ondernemer. Met twee afdelingen – finance en legal – en drie vestigingen, in Hamme, Antwerpen en Brussel. Zelf ben ik verantwoordelijk voor finance en HR."

Accofiska is het accountancykantoor van Jurgen Rubbrecht. Verspreid over Lennik, Aalst en Ternat werkt Jurgen met een 25-tal medewerkers.

Karen en Jurgen zijn met hun kantoor allebei lid van Complium. Een samenwerkingsverband van ondernemende accountants, noemt Karen het. "In 2020 zijn we met een aantal accountants naar Nederland getrokken, om er innoverende kantoren te bezoeken. We haalden er inspiratie uit en leerden elkaar beter kennen."

Niet prominent in beeld

Het was Jan Lambregts die opperde: we hebben allemaal dezelfde uitdagingen, pakken we die niet beter samen aan? "Complium was geboren", zegt Karen. "De naam van onze vzw zegt het al: we willen complementair zijn. Zaken efficiënter aanpakken, elkaars klankbord vormen. En er op die manier sterker uitkomen."

Momenteel zijn acht kantoren lid: Amfico, Dfisc, Lambregts & Robben, Schets & Partners, umain, DKF en dus ook Accofiska en aternio. Samen hebben ze meer dan 250 medewerkers. Toch is het goed mogelijk dat je nog nooit van Complium hebt gehoord.

“We kiezen er bewust voor om ons als merk niet fors te profileren”, zegt Karen.



De eigenheid van elk kantoor, met z'n waarden, cultuur en branding, staat voorop. Je zal ons dus niet snel als één geheel naar buiten zien komen.



Van AI tot personeelszaken

Wat de leden zoal bespreken? Dat is heel divers, zegt Karen. “Momenteel gaat het vaak over software, digitalisering, AI. Verder overleggen we geregeld over personeelszaken, in het licht van de schaarste aan mensen. Dat gaat van loonpakketten en functie-omschrijvingen tot employer branding, opleidingen, soft skills, hoe je een junior begeleidt ...”

“Ook duurzaamheid komt aan bod: wat betekent dat voor onze sector, hoe evolueert de wetgeving, kunnen we daar samen iets rond doen. Complium staat voor efficiëntiewinst. Zo hebben kantoren vaak dezelfde vragen voor hun softwareleveranciers: wij bundelen die en krijgen gebundelde feedback. Daarmee win je tijd.”

“Verder bieden we elkaar diensten aan. Complium-leden zonder juridische afdeling kunnen bij aternio terecht, zodat hun klanten nog beter geserved worden. Tot slot doen we een beroep op elkaar voor omvormings- en vereffeningsverslagen.”

Gezocht: gelijkgestemde kantoren

Van de huidige acht leden ziet Karen het op korte termijn graag naar een tiental gaan. “Dan gaan we reflecteren, om nog verder te kunnen uitbreiden. We hanteren geen limiet, het is wel essentieel dat kandidaat-leden gelijkgestemde kantoren zijn, die innoveren en ondernemen. Idealiter met 10 tot 25 medewerkers, al zijn dat geen harde grenzen.”

Het was kantoor Schets & Partners dat op de proppen kwam met Accofiska als mogelijk nieuw lid. Jurgen: “Door omstandigheden was ik de enige vennoot geworden in ons kantoor. Een kwetsbare positie. Nu, in eerste instantie

dacht ik: we zijn met 25, we kunnen het alleen. Alleen: Schets heeft 40 medewerkers, en ook zij zijn lid van Complium. Dat triggerde m'n nieuwsgierigheid: welke meerwaarde halen ze daaruit?”

Screening van kandidaat-lid

Er volgde een gesprek – Jurgen heeft het over een soort kwaliteitscontrole – waarin het onder meer ging over z'n visie, z'n klanten en medewerkers, en hoe Accofiska digitalisering aanpakt. “Daarna werd ons kantoor voorgelegd aan de leden”, zegt hij. “Het verdict was positief en sinds het voorjaar van 2023 zijn we Complium-lid.”

Of dat effectief een meerwaarde is? Jurgen is overtuigd. “Je staat er niet alleen voor en moet niet telkens zelf het warm water gaan uitvinden. Nu doen we dat samen, of blijkt dat zelfs al zijn uitgevonden.” (lacht)

“Door te kijken hoe anderen het doen, hebben we de kwaliteit van ons kantoor kunnen verbeteren. Neem verzekeringscontracten. We leggen die naast elkaar en kijken hoe het bij de andere kantoren is geregeld. Of een opdrachtbrief: wat staat er bij jullie in en bij ons niet. Zo komen we min of meer tot de perfecte opdrachtbrief.”



Ik stond versteld van hoe open er binnen Complium wordt gepraat, terwijl buitenstaanders ons misschien als concurrenten zien.



“Als iemand een probleem heeft, wordt een onlinemeeting opgezet en pakken we het in team aan. Dat loopt super.” Leren van elkaar, zonder te gaan copy-pasten, zo omschrijft Karen het.

Complium Connect

Net als de andere leden behoudt Accofiska z'n volledige onafhankelijkheid. “Opgaan in een grote groep? Dat wou en wil ik niet”, zegt Jurgen. “Met Complium is dat niet het geval, terwijl ik wel de steun en expertise van een groep achter me heb.”

Of Jurgens medewerkers er iets van merken? “Meer en meer”, knikt hij. “In maart was er Complium Connect, waar mensen uit alle kantoren elkaar ontmoetten. Sindsdien weten ze dat ze ook bij Complium horen, niet alleen bij Accofiska.”

Medewerkers over de kantoren heen werken soms samen, zegt Karen. “Dus ook zij krijgen een extra klankbord. Complium Connect gaan we zeker behouden, op termijn willen we daar ook het hoger onderwijs bij betrekken.”

De klant weet: da's een dynamisch kantoor

“Toen ik vertelde dat we bij Complium zouden aansluiten, keken 25 paar ogen me aan”, zegt Jurgen. “Hij gaat verkopen, was hun eerste reactie. Intussen weten ze dat we onafhankelijk blijven. Een hele geruststelling voor m'n medewerkers.”

Of de klanten zich al een beetje Complium voelen? “Op zich merken zij daar niet veel van”, zegt Karen. “Wat ze wel ervaren, is dat ze bij een dynamisch kantoor zitten. Op hun vragen, ook over actuele topics, kunnen ze altijd rekenen op een betrouwbaar en onderbouwd antwoord. Hun kantoor is mee, dat voelen ze.”

Projectleider bereidt meetings voor

Naast ad-hocmeetings houden de Complium-leden elk kwartaal overleg. Dat wordt voorbereid door de projectleider. Karen: “Onze leden zijn bezig met hun kantoor en kunnen er de werking van Complium niet nog eens bij nemen. De projectleider legt de agendapunten samen die door de leden zijn aangebracht. Onze meetings zijn geen koffieklets: we spreken af wie wat gaat doen en wanneer we vooruitgang willen zien.” Jurgen: “Elk overleg vindt bij een ander lid plaats. Altijd fijn om eens bij collega's over de vloer te komen.”

Je waarden blijven bestaan

Hoe het lidmaatschap van Complium zich verhoudt tot een overname? Het zijn totaal verschillende pistes, zegt Karen. “Een van de voordelen van Complium is dat je verder de koers van je kantoor bepaalt. Je waarden, je pluspunten: ze blijven bestaan. In een groter geheel is dat moeilijker: daar moet je minstens voor een stuk de waarden en cultuur van de groep overnemen.”

Voor de ondernemende accountant

Steeds complexere compliance, de kost van digitalisatie, het medewerkerstekort, Peppol en co: uitdagingen genoeg voor de accountant. “Als je die minder ziet zitten, is de stap naar een verkoop sneller gezet”, zegt Karen. “Complium-leden zijn echter ondernemende accountants, die er zelf voor gaan, geruggensteund door elkaar.”

Jurgen beaamt: “Het is net door Complium dat ik die vele uitdagingen zelf kan aangaan.”

Complium-lid umain trekt zelf geregeld op overnamepad. “Toch blijven ze de meerwaarde inzien van lidmaatschap”, zegt Karen. “En de twee trekkers vinden hier ook een klankbord.”

Hoe het met de nabije toekomst zit? “We denken aan vaste werkgroepen rond bepaalde thema's”, aldus Karen. Jurgen suggereert alvast dat er één rond duurzaamheid wordt opgericht.

Kandidaat-lid moet digitaal mee zijn

Of ook bedrijven buiten de accountancy lid kunnen worden? “Dat is niet de bedoeling”, zegt Karen. “Met softwarehuizen hebben we goeie contacten, maar zij hebben andere uitdagingen en belangen. Ook accountancykantoren die bijvoorbeeld nog nergens staan qua digitalisatie zijn geen geschikte kandidaat-leden, omdat het verschil dan gewoon te groot is.”

“Als we het dan binnen Complium over AI hebben, heb jij daar als kantoorhouder niks aan. De groep moet van elkaar kunnen leren. Na verloop van tijd kun je uiteraard wel binnen het profiel vallen. En als je je nu al aangesproken voelt, laat zeker iets weten.”

De video van het volledige interview vind je op [accountancyvandaag.be/consolidatie](https://www.complium.be/consolidatie)

Zou je graag het gesprek aangaan met Complium over een potentiële samenwerking? Leg contact via www.complium.be.



Dieter Coppens & Robrecht De Wolf over de groei van BOOKKEEPERS:

“We zijn zot, maar niet té zot”

“Denk groot genoeg. Want als je niet groot genoeg denkt, ga je ook niet groot genoeg handelen.” En groot denken, dat doen ze bij BOOKKEEPERS. Het accountantskantoor met vestigingen in Aalst en Gent groeit als kool. Hun succes ingrediënten? Efficiëntie, digitalisatie en bereikbaarheid.

Dieter Coppens richtte BOOKKEEPERS zes jaar geleden op, met focus op creatives. “TV- en radiopresentatoren, producers, copywriters ... Vaak mensen die met auteursrechten te maken krijgen. Vandaag zit nog altijd 60% van ons cliënteel in de creatieve sector. We werken intussen met 12 mensen, en willen dit jaar nog groeien naar 15.”

Twee jaar geleden kreeg Dieter versterking van medevennoot Robrecht De Wolf. “Ik heb Dieter leren kennen toen ik bij Silverfin werkte”, zegt hij. “Het klikte en zo is de bal aan het rollen gegaan.”

Een van Vlaanderens modernste kantoren

En die blijft maar rollen, want Dieter en Robrecht zijn bovengemiddeld ambitieus. Robrecht: “Hoe ambitieus? Mag ik daarop stout antwoorden? Dat we op termijn onze voet naast een Moore kunnen zetten. Qua dienstverlening, hé.”

“Dat heb ik geleerd bij Silverfin: denk groot genoeg. Als je niet groot genoeg denkt, ga je ook niet groot genoeg handelen. Zonder zotte dingen te doen. We blijven accountants. Zot, maar niet té zot.” (lacht)

Dieter: “Als je kijkt naar onze groei op zes jaar, en die doortrekt, zijn we over vijf jaar een respectabel kantoor om mee rekening te houden. Vandaag mag je ons volgens mij al bij de vijf procent modernste kantoren van Vlaanderen rekenen. Van bij de start heb ik onze klanten een digitale werkethiek bijgebracht. Zodat ze minstens maandelijks aanleveren. Met ons relatief jong cliënteel ging dat ook.”

“Wie live aanlevert, wordt live bediend. Daarvoor hebben we meteen Exact Online in huis genomen. Later kwamen Silverfin en een hele reeks andere tools met open API-beleid: AdminPulse, Teamleader, Vectera, Penneo, Accounton, Scrada ...”

Aan tafel met software-CTO's

BOOKKEEPERS gebruikt niet alleen al die software, ze maken ze ook mee beter. “We zitten geregeld samen met de CTO's om verbeterpunten te signaleren”, zegt Dieter. “Penneo is ons komen vragen om hun KYC-oplossing (know your customer) te testen. En als de nieuwe visie voor Exact Online wordt voorgesteld, zitten we samen aan tafel met de Vandelanottes en VGD's van deze wereld. Dat is een van de redenen waarom we zo ambitieus zijn: over x-aantal jaar willen we staan waar zij vandaag staan.”

Hoe? Door toonaangevend efficiënt te zijn, zegt Robrecht. “Het gaat bij ons niet om digitalisatie om de digitalisatie, wel om ons voortdurende streven om nog efficiënter te werken. Bij ons en bij onze klanten. We zijn de hele tijd op zoek naar ‘knopen’: waar zitten onze klanten en dossierbeheerders op vast, wat lukt niet, wat loopt traag. Dan gaan we na hoe we door iets toe te voegen of iets weg te nemen de werking kunnen verbeteren. Het gebruiksgemak te verhogen. En onze dienstverlening naar een nog hoger niveau te tillen.”

Exact in het hart van BOOKKEEPERS

Een concreet voorbeeld? Robrecht: “Personenbelasting was het enige pakket dat nog niet volledig cloud-based was. Vragenlijsten en attesten kwamen binnen via mail, WhatsApp, het boekhoudprogramma: arbeidsintensief en onoverzichtelijk. Met Accounton hebben we dat op één platform gecentraliseerd waardoor we een derde tot de helft minder tijd spenderen aan de opvolging van de personenbelasting.”

De komst van Vectera voor afspraak- en vergaderplanning bespaart dan weer op uren van een officemanager. “En de klanten werken er graag mee”, zegt Dieter.

In het hart van de werking van BOOKKEEPERS draait Exact Online. “Voor onze klanten is Exact Online heel erg robuust en betrouwbaar”, zegt Robrecht.

BOOKKEEPERS raadt Exact Online altijd aan aan kmo's. “De typische klant neemt z'n eigen licentie af om meer functionaliteiten te hebben”, zegt Dieter. “En wij sluiten er vlot API-koppelingen op aan. Dus ja, na al die jaren blijft dat onze vaste partner.”

Oudercontact voor de ondernemer

Je zou het tussen al dat softwaregeweld misschien niet verwachten, maar Dieter en Robrecht maken er een punt van om hun klanten minstens twee keer per jaar face to face te zien. Dieter: “En dan bespreken we niet alleen de balans, maar ook waarmee de klant bezig is, waar hij naartoe wil. Een soort brainstorm, zo je wil.”

“Dat beschouwen wij als onze minimale dienstverlening. Als je elkaar enkel via mail of telefoon hoort, ga je zo diep

niet. We vergelijken die twee contactmomenten met het oudercontact voor je kind. Dat is niet hetzelfde als een mail van de school.”

Robrecht: “Waar we het meest het verschil mee maken? Meer nog dan onze hang naar efficiëntie en de daarmee gepaard gaande digitalisering is dat met onze bereikbaarheid. Het menselijke aspect. Als wij een fuck-up hebben gedaan, moffelen we die niet weg, maar zeggen we het aan onze klant en lossen we het probleem ook op. Dit komt de vertrouwensband alleen maar ten goede.”

“Omgekeerd ook: als onze klanten de afspraken of onze medewerkers niet respecteren, spreken we hen daarop aan. Een servicerelatie loopt in twee richtingen.”

Warm bad door de onboardingmanager

Startende creatives – of beter: alle starters – zijn over het algemeen liever met hun werk bezig dan met administratie. Enter: de onboardingmanager van BOOKKEEPERS. Robrecht: “Vroeger moesten onze dossierbeheerders aan starters elk apart telkens hetzelfde uitleggen: btw, sociale bijdragen, vennootschaps- en personenbelasting. Nu doet onze onboardingmanager dat.”

“Die volgt een starter de eerste drie maanden van nabij op en zorgt dat het dossier correct wordt opgezet, van loonadministratie over CODA tot contracten. Een warm bad voor de startende ondernemer en een veel efficiëntere aanpak binnen ons kantoor.”

Even terug naar de serieuze groeiplannen van BOOKKEEPERS. Horen daar ook overnames bij? Robrecht: “Organisch groeien we supersnel. Ik zeg niet dat we opportuniteiten niet gaan bekijken, maar op dit moment ligt onze focus op het verbeteren van onze processen. Aan overnames moet je pas gaan denken als je eigen structuur volledig op punt staat, vind ik. Zodat je een nieuw team meteen op dezelfde lijn krijgt en onnodige wrijving vermijdt.”

Welke processen nog finetuning nodig hebben? Dieter: “Bepaalde van onze procedures en handleidingen. Zodat een junior perfect weet wat we stap voor stap verwachten bij bijvoorbeeld een jaarafsluiting. Door veranderende fiscaliteit zijn zulke procedures nooit af. Onze onboardingsflow telt minstens 30 stappen.” ▶

Andere dynamiek in grote groep

“Starten met Silverfin, AdminPulse en Yuki, de forse groei in klanten en medewerkers, de start van ons tweede kantoor: de voorbije jaren is het hard gegaan”, zegt Robrecht. “Voor we naar andere kantoren kijken, willen we ons eerst comfortabel in ons eigen vel voelen.”

En dat terwijl de grote accountancygroepen er een verschroeiend overnametempo op na houden, zegt Robrecht. “Hoe dan ook krijg je met cultuurshocks te maken. Stel: een kantoor met een uitbollende zestiger als eigenaar wordt gekocht door een groep. De medewerkers komen meteen in een heel andere dynamiek terecht, die hebben er niet per se voor gekozen om voor een mastodont te werken, hé.”

“Vaak spiegelt die zich aan de Big Four in efficiëntie en aanpak, en dat matcht niet altijd met zowel klanten als medewerkers. Als we ooit een overname gaan overwegen, moet die cultuurmatch goed zitten, zodat we niet na twee jaar vaststellen dat we een lege doos hebben gekocht.”

Visie overbrengen op anderen

Of een PIA of Moore al bij Dieter en Robrecht is komen aankloppen? Robrecht is duidelijk: “Nee. En als ze dat morgen wel doen, gaan we luisteren, maar aan overgenomen worden denken we helemaal niet. Plus, als ik kijk naar de overgenomen kantoren: wij passen niet meteen in dat rijtje. We zouden liever onze visie overbrengen op anderen. Moore of Pia zit niet op ons te wachten, vermoed ik.” (lacht)

U kent uw klanten het beste. Wij helpen u dat te bewijzen.

De AML-regelgeving wordt steeds strenger en om uw bedrijf klaar te stomen voor de toekomst is het cruciaal om compliant te blijven.

Penneo staat bekend om zijn digitale ondertekening oplossing en biedt nu ook een digitale KYC oplossing.

- ✔ Maak van compliance een concurrentievoordeel
- ✔ Blijf de wettelijke vereisten voor
- ✔ Gestructureerde risicobeoordelingen
- ✔ Veilige klant verificatie
- ✔ Houd controle over het gehele KYC proces

Lever de digitale ervaring die uw klanten verwachten

Meer informatie op penneo.com/nl/





“Een overnemer betaalt vooral voor je medewerkers, want klanten zijn er genoeg”

Wannes Hendrickx (O.B.A.)

Een derde van de overnames die het gespecialiseerde bureau O.B.A. jaarlijks begeleidt, zijn accountancykantoren. “Een persoonlijke klik is belangrijk. De accountancy is nu eenmaal een relationele business.”

Wannes Hendrickx is managing partner bij O.B.A. (OvernameBemiddeling en Advies), dat ondernemers begeleidt bij de verkoop van hun bedrijf. “Zelf ben ik verantwoordelijk voor de regio Antwerpen-Limburg en voor de accountancy, een van onze niches. In m’n familie hadden we vroeger zelf een accountancykantoor. Dat hebben we overgelaten en zo ben ik in de M&A-wereld gerold.”

Van studiebureau tot insectenkweker

Met z’n vijven begeleiden ze bij O.B.A. elk jaar een 30-tal transacties, vanuit kantoren in Ranst en Kortrijk. “Een tiental daarvan zijn accountancykantoren”, zegt Wannes. “Daarnaast zijn onze klanten divers: recent onder meer een archeologisch studiebureau, een metaalconstructiebedrijf en een bouwhandel. Ooit hebben we zelfs een insectenkweker verkocht.” *(lacht)*

“Voor ons is het belangrijk dat het om rendabele kmo’s gaat, met een bewezen track record en een zekere structuur en grootte. Dankzij onze specialisatie kunnen we in de accountancy kleinere kantoren van pakweg vijf medewerkers begeleiden, in andere sectoren zijn het doorgaans iets grotere ondernemingen.”

Aandelen of handelsfonds?

Stel: je wil je kantoor verkopen. Hoe gaat O.B.A. te werk? Wannes: “We starten met een intakegesprek. Wie is jouw ideale koper? Hoe zie je je rol na de overname? Dan volgt de waardering, en de beslissing of we voor een aandelentransactie of een handelsfondstransactie gaan.”

“Fiscaal is het nog altijd voordeliger om je aandelen te verkopen. Voor de koper heeft de overname van het handelsfonds natuurlijk ook voordelen, omdat dat afschrijfbaar is. Alleen weegt dat niet op tegen de belastbaarheid binnen het kantoor, omdat de centen dan nog uit de vennootschap moeten worden gehaald.”

“Soms is een aandelenverkoop echter niet mogelijk of aangewezen, bijvoorbeeld door bepaalde liquiditeiten of onroerende goederen die in de vennootschap zitten. Dan kan het eventueel beter zijn om voor een handelsfondstransactie te kiezen.”

Of gedeeltelijke overname voorkomt? Wannes: “Vandaag zien we meer en meer het herinstapmodel. Je verkoopt je aandelen aan een holding, en stapt daar als overlater mee in. Op die manier kun je extra meerwaarde realiseren. Partiële verkoop zelf zien we niet vaak.” ▶

“Voor de waardering houden we alle belangrijke aspecten van je kantoor tegen het licht. Hoe ziet je management eruit, wie zijn je medewerkers, heb je een klassiek kantoor of doe je ook bijkomende advisering, hoe digitaal werk je, ben je administratief in orde, enzovoort.”

Moderne software? Goed voor je waardering

“Als je courante, hedendaagse accountancyprogramma’s, kantoor- en ERP-software gebruikt, zul je beter in de markt liggen dan wanneer je met een gedateerd offlinepakket werkt. Logisch, want dan zijn er meteen forse investeringen nodig in software.”

“Uiteraard gaan we ook naar je klanten kijken: industriële kmo’s en medische beroepen doen je waardering goed, horecazaken net niet. Grotere bedrijven zijn interessanter dan eenmanszaken en bijberoepers, omwille van het aantrekkelijker rendement. Op basis van ruim 35 jaar ervaring kunnen we goed inschatten wat een realistische verkoopprijs is.”

Rendement in plaats van omzet

“Met de komst van private equity zien we dat Angelsaksische waarderingmethoden opgang maken. Vroeger hanteerde men vuistregels als één of anderhalve keer de omzet, nu wordt naar het rendement gekeken. Meestal met de historische EBITDA waar een multiple wordt op toegepast, bepaald door de kwaliteit en het cliënteel van je kantoor. Bij een aandelentransactie gaat het doorgaans om multiples tussen 3,5 en 5,5 keer de EBITDA.”

“Als we met de overlater een bedrag zijn overeengekomen, start het overnametraject zelf. Eerst wordt een begeleidingsovereenkomst opgemaakt, daarna stellen we het overnamedossier samen, met heel wat info en cijfers van je kantoor.”

Kandidaat-koper krijgt info in fases

“En dan gaan we op zoek naar kandidaat-kopers. We zijn thuis in de accountancy en weten welke partijen mogelijk geïnteresseerd zijn. Samen met de overlater benaderen we die. Tonen ze effectief interesse, dan tekenen ze eerst een NDA, en dan krijgen ze gefaseerd de nodige info. Eerst

een beknopt naamloos dossier, dat wel basisinfo bevat, maar onvoldoende details om je kantoor te identificeren. Discretie voorop.”

“Op die manier kan een kandidaat-overnemer zich wel al een beeld vormen van het kantoor en hoe de overlater de verdere samenwerking ziet. Pas in tweede instantie, en na goedkeuring van de overlater, krijgt de kandidaat een uitgebreider dossier. Niet via mail, maar tijdens een gesprek bij ons op kantoor. Daarin staan onder meer geanonimiseerde klantenlijsten en een interne balans.”

Discretie om onrust te vermijden

In elke fase is discretie het codewoord. “Wat je als eigenaar absoluut wil vermijden, is dat je medewerkers lucht krijgen van de overname”, aldus Wannes. “Breng je mensen zeker op de hoogte, maar doe dat pas wanneer de verkoop rond is, niet eerder. Om onrust te vermijden, en om meteen op hun vragen te kunnen antwoorden.”

“Uiteraard kan het dat je enkele kernmedewerkers moet betrekken. Maar de stelregel is dat je pas kantoorbreed communiceert op het moment dat de overname een feit is.”

Soms zijn er meerdere kandidaat-kopers. Waarom een eigenaar voor partij A en niet voor B kiest? “Naast het financiële speelt ook een persoonlijke klik een rol”, zegt Wannes. “De accountancy is nu eenmaal een relationele business.”



Een ondernemer kiest voor een bepaalde accountant, als die accountant voor een bepaalde overnemer kiest, is de kans groot dat het tussen ondernemer en overnemer ook wel zal klikken.



Consolidatiegolf door war for talent

De overnamemarkt in de accountancy staat in brand, klinkt het. En Wannes ziet het vuur niet meteen doven. “Accountant is een knelpuntberoep, de war for talent is de voornaamste reden waarom kantoren verkocht worden.

Als kleiner kantoor is het moeilijker om mensen aan te trekken en om ze te houden. Grote groepen hebben meer visibiliteit, meer middelen en meer jobmogelijkheden. Als medewerker heb je er meer kansen om naar boven, naar links of naar rechts door te groeien.”

“Uiteraard speelt ook de digitalisering mee. Een kleiner kantoor ziet door de bomen het bos niet meer. Softwarekeuzes moeten er door een of twee mensen worden gemaakt, grotere groepen hebben meer expertise in huis.”

Naast de grootste spelers zijn ook middelgrote groepen op overnamepad. “Ook zij voelen de nood aan schaalvergroting”, zegt Wannes. “En er zijn kantoorhouders die liever aan een middelgrote groep verkopen dan aan een van de groten, omdat ze daar een betere match zien met hun medewerkers of cliënteel.”

Contracten zijn dikker geworden

Voor accountancykantoren duurt een verkoop gemiddeld zes tot negen maanden na opstart van het dossier. Wannes: “Binnen het half jaar is de LOI meestal getekend. Daarna volgt de contractuele fase, en die duurt langer dan 10 jaar geleden. Contracten zijn lijviger geworden, de due diligence is uitgebreid. Ook de financieringsfase neemt wat meer in tijd beslag.”

De financiering zelf verloopt wel meestal vlot.



Accountancykantoren hebben een hoog percentage recurrenente inkomsten, waardoor het risico beperkt is. Voor banken zijn accountants gewilde klanten.



Of O.B.A. soms aan de kant van de koper staat? “In sommige sectoren wel, maar omwille van onze positie als specialist nooit in de accountancy. M&A ligt in het verlengde van wat een accountancykantoor doet, en dan is een 100% onafhankelijke begeleider essentieel.”

Maak je kantoor klaar voor verkoop

Heeft Wannes nog tips om je kantoor overnameklaar te maken? “Accountants weten doorgaans wel hoe ze dat moeten doen, ze adviseren dat ook aan hun klanten. Al zie ik soms wel eens de spreekwoordelijke schoenmaker die met versleten schoenen rondloopt.” (lacht)

“Zit er bijvoorbeeld een niet-bedrijfsgerelateerd onroerend goed in je zaak, splits dat dan af. Optimaliseer je werkkapitaal, door de facturatie van kwartaal- naar maandbasis te brengen. En heb je geschillen met klanten? Los die eerst op. Nu: dat lijkt me allemaal evident.”

Vereist: de wil om te digitaliseren

“Heel wat kantoren hanteren een klantenstop, dus louter voor het cliënteel zal men niet fors betalen. Overnemers zijn vooral op zoek naar medewerkers. Een accountant die alleen werkt en één administratief bediende heeft: zo’n kantoor krijgen we moeilijker verkocht.”



En het is niet omdat je kantoor niet gedigitaliseerd is, dat het onverkoopbaar is, alleen moet er wel een zekere wil zijn om die weg in te slaan.



“Als je daar echt tégen bent, wordt het lastig.”

De video van het volledige interview vind je op accountancyvandaag.be/consolidatie

Leg contact via www.oba.be voor meer info.



Dirk Van Speybroeck (ING): “De nieuwe eigenaar zorgt vaak voor innovatie”

ING Accountis is de naam van de professionele ondersteuning van ING aan accountants, belastingadviseurs en bedrijfsrevisoren, in de lijn van ING Medicalis voor medische beroepen en ING Privalis voor advocaten, notarissen en gerechtsdeurwaarders. Dirk Van Speybroeck, 35 jaar ING op de teller, is Business Banker Accountis & Partnerships Oost-Vlaanderen.

“We ondersteunen accountants in hun ondernemerschap en bij het begeleiden van onze gemeenschappelijke klanten, de ondernemers”, zegt Dirk. “Ons Accountis-aanbod omvat financiering tegen gunstige voorwaarden, bijvoorbeeld voor een overname of investering, maar gaat breder dan dat. Dankzij ons uitgebreid netwerk kom je in contact met andere professionals en potentiële partners. Op die manier zorgt Accountis voor verbinding.”

“Verder hebben we ITAA-erkende opleidingen en webinars voor accountants rond topics als duurzaamheid, fiscale optimalisatie, economische ontwikkelingen en cyberveiligheid. En we bieden een hele reeks tools aan die het leven van jou en je klanten makkelijker maken. Denk maar aan de mogelijkheid om 24/7 aflossingstabellen op te vragen voor je ING-klanten.”

Soorten overnames

Als expert accountancy zit Dirk op de eerste rij bij de huidige consolidatiegolf. “Accountants nemen sectorgenoten over om hun marktpositie te versterken,

synergieën te creëren en hun geografische radius uit te breiden. Vandaag zie je drie types overnames. Je hebt de Moores en PIA's van deze wereld, de grote accountancygroepen, die vaak gebruikmaken van private equity. Ook ING Corporate Investments kan hier een rol in spelen.”

“Tot de tweede groep behoren kantoren die eerder een beroep doen op eigen middelen en bancaire financieringen. Dat zijn de Vandelanottes, de SBB's, de d&p's, de Titeca's en anderen. En dan heb je nog de one-to-one overnames. Daarnaast zie ik ook meer en meer kantoren die gaan samenwerken zonder te fusioneren of overgenomen te worden. Denk aan Complium, Cijferbazen, AccounThings, Accountants In Motion enzovoort.”

Management buy-outs en buy-ins

Als het om een zuivere overname gaat, onderscheidt Dirk 3 soorten. “Je hebt uiteraard de owner buy-out, maar steeds meer zien we ook management buy-outs

en buy-ins. Vaak financieren wij die mee. In grote lijnen beoordelen we een accountancydossier zoals een andere overname: wie is de overnemer, wat wordt overgenomen, gaat het om aandelen of het handelsfonds, wat is de terugbetalingscapaciteit en welke waarborgen kunnen wij nemen.”

Toch zijn er ook belangrijke verschillen, zegt Dirk. “De eigen inspanning bij overname van een accountantskantoor ligt een stuk lager dan bij een andere overname. Ons risico blijft dan ook beperkt: accountancykantoren gaan maar heel zelden failliet.”

“Bij andere ondernemingen is de looptijd meestal beperkt tot 7 jaar als het gaat om de overname van aandelen. In de accountancy – zeker voor de grotere bedragen – staan we soms langere looptijden toe. Qua waarborg beperken we ons meestal tot het pand van de aandelen van de exploitatievennootschap.”

Digitalisering en medewerkers bepalen je waarde

Hoe Dirk naar de waardering van kantoren kijkt? “Warren Buffett zei ooit: ‘Prijs is wat je betaalt, waarde is wat je krijgt.’ Geen twee transacties zijn dezelfde. De verkoper verkoopt het verleden, de koper koopt de toekomst.”

“De waarde van je kantoor wordt onder meer bepaald door de mate van digitalisatie en automatisatie, en door hoeveel medewerkers er aan boord blijven. Als verkoper moet je wel realistisch blijven. Er zijn nog altijd accountants die denken dat ze kunnen verkopen voor twee keer hun omzet: die tijden zijn voorbij.”

“Een voordeel is dat accountants hun cijfers vanbinnen en vanbuiten kennen. Niet elke ondernemer is een accountant, maar elke accountant is wel een ondernemer, of zou dat moeten zijn.”

Vendor loan

Of Dirk al overnamedossiers in de accountancy heeft zien mislukken? “Dat heb ik nog maar zelden meegemaakt. We streven altijd naar een oplossing. Zo werken we met een vendor loan als de leninglast te hoog dreigt te worden. Dan wordt die achtergesteld ten opzichte van onze financiering.”

ING heeft flink wat ervaring met overnamefinanciering, binnen maar ook buiten de accountancy. “Zo hebben ING België en Nederland vorig jaar samen de overname begeleid van Mydibel door Clarebout Potatoes. Wat we zien is dat de laatste jaren flink meer overnames in de accountancy gebeuren in vergelijking met andere sectoren.”

Private equity

“In Nederland is dat nog meer uitgesproken, daar gebeuren bijna alle overnames door private equity. Bij ons is dat nog niet het geval, ook al is PE intussen ook actief in de accountancy, en zie ik dat nog toenemen. De trend is dat steeds grotere groepen almaar meer kantoren kopen.



70% van de 100 kantoren met de grootste EBITDA zijn al overgenomen.



Al is er ook tegenwind: met private equity ben je een deel van je aandelen kwijt, en veel accountants willen dat niet.”

Toch verwacht Dirk niet meteen een vertraging van de consolidatiegolf. “Je kunt nu eenmaal niet om de vergrijzing heen. 62% van de vennoten is ouder dan 50. Kantoren met vier of minder medewerkers vormen nog steeds de grootste groep van de 6 à 7.000 kantoren in ons land, maar zijn maar goed meer voor 25% van het totale personeelsbestand.”

Dienstverlening rond duurzaamheid

“Wat de toekomst is van die kantoren, eens de eigenaar de 60 gepasseerd is? De grote groepen zijn daar wellicht minder in geïnteresseerd, andere kopers wel. Ook al sta je nog niet ver qua digitalisatie. Wat we zien is dat een verandering van eigenaar tot innovatie leidt. Digitalisering, maar ook een verruiming van het aanbod.”

“Zo heeft een kantoor van 10 man de mensen noch de middelen om dienstverlening rond bijvoorbeeld duurzaamheid aan te bieden. Grotere kantoren kunnen dat wel.”



“

“Wat ik regelmatig hoor van oudere vennoten is dat Peppol en ESG niet meer voor hen zijn. Dat zijn extra triggers om hun kantoor op te doeken of het nog trachten te verkopen.”

”

“Nu, volgens mij kan een kleiner kantoor vandaag blijven bestaan, als het samenwerkt met een ander kantoor dat bijvoorbeeld wel een ESG-expert in huis heeft. Voor Peppol gaat dat natuurlijk niet op: daar moet iedereen in mee.”

Er moet een ‘match’ zijn

Hoe ING je als overnemer of overlater begeleidt? “Ik schets eerst alle mogelijkheden en zeg met wie ze kunnen gaan praten, want wij kennen de sector en de partijen goed. In die gesprekken komen we niet tussen. Het allerbelangrijkste voor een geslaagde M&A is de match.

Je visie en strategie moeten overeenkomen. Als dat niet zo is, gaat het niet lukken, zeker als de voormalige vennoot nog een paar jaar gaat meedraaien.”

“Als de klik er effectief is, begeleiden we de koper graag met de financiering en kunnen we de verkoper helpen met vermogensplanning en beleggen.”

Accountancy volgt voorbeeld van financiële sector

“Er zijn accountants die ons de vraag stellen: heeft m’n kantoor nog een toekomst? Daar geven we nooit zomaar een antwoord op, dat is niet aan ons. Wel leggen we alle mogelijkheden uit, zodat die eigenaar de beste keuze kan maken.”

Wat nu in de accountancy gebeurt, zag Dirk al eerder, in z’n eigen sector. “Banken zijn gefusioneerd en hun dienstverlening is enorm gedigitaliseerd en geautomatiseerd. Vandaag kent ING al kredieten toe op basis van artificiële intelligentie. De accountancy volgt dezelfde weg van schaalvergroting en digitalisering.”



Konsilanto is een full-service accountantskantoor dat andere accountantskantoren ondersteunt met gespecialiseerde expertise in corporate finance. Wij begrijpen dat ondernemen op financieel vlak veel meer inhoudt dan alleen boekhoudkundige en fiscale verplichtingen; investeringen en financieringen zijn immers cruciaal voor een gezonde groei.

Onze specialisten voeren regelmatig waardebeoordelingen uit van aandelen en handelsfondsen, berekenen de financiële haalbaarheid bij MBI of MBO, stellen businessplannen en financieringsdossiers op, en creëren diverse transactiedocumenten voor overnames en participaties, zodat uw klanten de juiste ondersteuning krijgen terwijl uw boekhoudkundige taken gewaarborgd blijven.

Neem contact met ons op via [konsilanto.be](https://www.konsilanto.be) en ontdek hoe wij u ondersteunen!





**Dennis Vandersmissen ziet parallellen
tussen accountancy- en verzekeringssector:**

**“Vroeger overnames rond
de kerktoren, nu op grote schaal
door private equity”**

De accountancy is niet de enige sector waar overnames en fusies haast dagelijkse kost zijn. Neem nu de verzekeringsbranche. “Als je als makelaar nog maar suggereert dat je nadenkt over je toekomst, word je meteen bestookt”, zegt Dennis Vandersmissen.

Dennis is zowel partner bij een accountancykantoor (Copter Finance) als bij een verzekeringskantoor (Rummens & Partners) en heeft daarnaast nog z'n eigen installatiebedrijf, Enercom. Dennis: “Ik adviseer vaak bij overnames en fusies, en doe dat vanuit m'n eigen praktijkervaring. Als ik de ondernemer begrijp, is dat omdat ik er zelf één ben.”

Organisch groeien? Moeilijk

Of de huidige consolidatiegolf in de verzekeringssector van recente datum is? “De appetijt om een klantenportefeuille over te nemen is er altijd geweest”, zegt Dennis. “Je hebt een markt met x-aantal klanten, die x-aantal polissen kunnen onderschrijven, en die kun je niet zomaar gaan uitbreiden. Hier en daar kun je wat gaan cross-sellen, maar organisch groeien is moeilijk.”

“En niet vergeten: verzekeraars bieden allemaal dezelfde producten aan. Het aantal maatschappijen is door de jaren fors gedaald. Daardoor wordt het moeilijker om je te gaan onderscheiden in de markt, toch op basis van product. Het is met je service dat je het verschil maakt.”

Stabiele waarderingen

Net zoals de overname-appetijt niet nieuw is, blijven ook de waarderingen in de verzekeringssector vrij stabiel, zegt Dennis. “De prijs die men vroeger bereid was om voor een portefeuille te betalen, is ongeveer dezelfde als vandaag. Vijftien jaar geleden gebruikte men dezelfde multiples. Geografisch verschilt dat wel een beetje, maar niet enorm.”

Wat wel is veranderd, is de grootte van de deals. “Door de intrede van een aantal kapitaalverschaffers zie je” ▶

een andere schaal. Wanneer een makelaar vroeger met pensioen ging, hadden drie concullega's van rond de kerktoeren interesse om dat kantoor over te nemen. Nu zijn er groepen die in provincie X en Y willen groeien en daar een actieve acquisitiestrategie voeren. Zo ontstaan veel grotere entiteiten. Vergelijkbaar met de accountancy, ja."

Drie keer de jaarcommissie

Nog even naar de waarderingen. Hoe komen die in de verzekeringswereld tot stand? Dennis: "In veel sectoren waardeer je op EBITDA met een aantal normalisaties en correcties, en ga je de toekomstige kasstromen verdisconteren, met een factor tussen de 4 en de 5,5 à 6. Voor uitzonderlijke bedrijven en sectoren nog een stuk hoger. In elk geval kijk je naar de winstgevendheid van een bedrijf."

"In de verzekeringen gaat het meestal op een andere manier. Daar wordt de multiple losgelaten op de recurrente commissie-inkomsten, met name de schadeportefeuilles. Vaak neemt men daar een factor drie, dus drie keer de jaarcommissie, of nog iets meer."

Bizar, noemt Dennis die waarderingmethode. "Van een portefeuille van 500.000 euro commissie-inkomsten kun je aan de streep zowel 200.000 euro als 0 euro overhouden. Maar de methode is en blijft gangbaar in de sector. In tegenstelling tot de accountancy: daar wordt toch meer de nadruk gelegd op de winstgevendheid van een kantoor."

"Nieuwe klanten aantrekken is voor een accountant vandaag natuurlijk ook veel makkelijker dan voor een verzekeraar. Algemeen denk ik dat er in de verzekeringssector nog iets emotioneler wordt gewaardeerd dan in de accountancy."

Oudere kantoorhouders

Wat de hoofdredenen zijn dat er nog steeds zoveel verzekeringskantoren worden overgenomen? "Hoe groter je portefeuille, hoe zwaarder je weegt bij de verzekeringsmaatschappijen", zegt Dennis. "Als groter kantoor krijg je betere voorwaarden, en daarmee kun je voor een stuk de forse kosten opvangen van de noodzakelijke digitalisering."

Inderdaad, ook in de verzekeringen is digitaal het nieuwe normaal. "Als je de leeftijdspiramide bekijkt, zie je dat veel kantoorhouders al wat ouder zijn. Sommigen van hen zijn mee met de technologie, anderen zien de investeringen niet meer zitten. Of ze beginnen er wel aan, maar zetten de digitalisatie niet op punt. Wie zo'n kantoor overneemt en dat wel goed digitaliseert, plukt de vruchten van de economies of scale. Zo maak je op korte termijn bijvoorbeeld betere analyses van de portefeuilles."

"In een verzekeringskantoor kun je vandaag heel wat taken automatiseren, waardoor je rendement op die portefeuille verhoogt. Keerzijde is dat de leeftijd van klanten vaak nauw samenhangt met die van de bedrijfsleider. Nog een reden dat ik het zo vreemd vind dat er vaak gewoon met die multiple wordt gewerkt, zonder grondige analyse van de klanten. Er blijkt altijd wel een partij bereid om die gekke waardering te betalen." (lacht)

Geld was en is goedkoop

"De grotere spelers, ondersteund door extern kapitaal, zijn wel hun interesse aan het verliezen in de allerkleinste kantoren. Deze met maar een paar medewerkers die nog niet ver staan in digitalisering. Los van die grote groepen heb je wel anderen die daar wel nog naar kijken."

"Kleine kantoren worstelen met de digitalisering, met compliance, met medewerkers vinden."

“

Het is – net als in de accountancy – een kwestie van mee kunnen. En als je voelt dat dat moeilijk wordt, ga je nadenken over je toekomst.

”

Plus: lenen was en is niet duur de laatste jaren. Ook dat is een driver voor overnames."

Dennis ziet de consolidatiegolf niet snel stilvallen. "Mede door de intrede van private equity, vergelijkbaar met de accountancy. Ik merk absoluut nog geen vertraging in de acquisitiedrang."

Als je als eigenaar van een verzekeringskantoor nog maar een ballonnetje oplaat dat je nadenkt over je toekomst, word je meteen bestookt.”

Human capital

Te snel te groot worden houdt wel risico's in, zegt Dennis. “Zeker als je onvoldoende aandacht schenkt aan je human capital. Je moet mensen meekrijgen. Zorg dat het contact met je klanten goed blijft en probeer je medewerkers aan boord te houden.”

“Want overnemen is één iets, integreren nog iets anders.”



In de advocatuur werden allerlei associaties gevormd die na verloop van tijd weer uit elkaar vielen omdat de integratie niet goed was gebeurd.



Of verzekeringskantoren zich soms opsmukken om een interessanter overnamedoel te worden? “Nee, dat zie ik niet”, aldus Dennis. “Je moet hoe dan ook je zaken op orde hebben en je mag de digitale trein niet missen. Heb je daarnaast weinig klantenverloop? Dan ben je sowieso een aantrekkelijke bruid.”

Overnamekost niet doorrekenen

Of klanten na een overname méér betalen? Dennis: “Dat gebeurt in de accountancy, om een stuk van het overnamebedrag terug te verdienen. Als je je prijs met 20% optrekt, is een overname sneller verteerd, zelfs al verlies je daarmee misschien wat klanten.”

“In de verzekeringssector ligt dat moeilijker, omdat de dienstverlening eenvoudiger te kwantificeren is dan boekhouding en fiscaliteit. Elke klant kan de premies voor z'n autoverzekering vergelijken. Je kunt een overname dus niet zomaar doorrekenen.

Maar de concurrentiestrijd tussen de maatschappijen biedt wel kansen. Elke maatschappij heeft experts die overnames begeleiden, en zal er alles aan doen dat een portefeuille blijft of terecht komt bij een makelaar die hen genegen is.”

USP: de relatie met je klant

Of de middenmoot – een kantoor met pakweg 20 medewerkers – op termijn nog toekomst heeft in de verzekeringswereld? Dennis denkt van wel. “Een acquisitie is op zich niet zo moeilijk. Waarderen, onderhandelen, zorgen dat je over de modaliteiten overeenkomt. Maar dan start de integratie pas, de moeilijkste en belangrijkste fase.”

“Zeker in de accountancy vinden klanten een persoonlijke relatie belangrijk. En toch hoor ik het zo vaak: we zijn maar een nummer. Vandaag hebben we dossierbeheerder X, volgend jaar is het weer iemand anders.”

“Kleine of middelgrote kantoren moeten zich dus onderscheiden met een uitstekende klantenrelatie, zonder hun rendement uit het oog te verliezen. Bij verzekeringen ligt dat wel wat anders. Als je autoverzekering straks uit je smartphone rolt – dat gebeurt al in onze buurlanden – is daar weinig of geen persoonlijk contact meer mee gemoeid.”

Wordt verzekeraar one-stop-shop?

“De sector evolueert naar een globale dienstverlening. Niet alleen meer een verzekering voor je auto, woning of bedrijf, want daar concurreer je met internationale onlinespelers. De verzekeraar wordt een one-stop-shop en voor een stuk financieel adviseur. En dan moet je gaan kijken: welke klanten willen we bedienen? En wat kunnen we hen aanbieden? Als die match er is, zul je altijd een bestaansreden hebben.”

“Ook qua personeel: je hebt mensen die liever in een kleinere structuur werken. Jonge mensen hechten vandaag meer belang aan de purpose van je bedrijf, dan aan harde verloning en auto's. Dus ja, ik ben ervan overtuigd dat goed georganiseerde kleinere kantoren ook in de toekomst zullen floreren.”

De accounturiers

Podcast voor accountants



Hoe ziet de toekomst eruit voor accountancy? En welke challenges liggen er op ons pad?

In **De accounturiers** ontvangen Liantis-collega's Debby Buys en Andy Hens elke week inspirerende gasten voor een diepgaand gesprek over boeiende, actuele thema's:

- Wat maakt de accountancysector zo toekomstbestendig?
- Hoe maak je gebruik van AI in je kantoor?
- Hoe maken we komaf met het stoffige imago van de sector?

Benieuwd naar deze en andere inzichten?

Luister **elke week** naar **De accounturiers**!



Ontdek alle afleveringen op
liantis.be/accounturiers

Te beluisteren via je favoriete podcast-app





Is een digitaler kantoor ook een waardevoller kantoor?

Stel: je begint de opties te bekijken om je kantoor op korte of langere termijn over te laten, of je carrière een andere wending te geven. Loont het om nog te investeren in software? Of anders gezegd: stijgt de potentiële waarde van je kantoor naarmate je meer digitaliseert?

Het antwoord dat veel experts op die vragen geven is: ja, maar. Ja, een kantoor dat moderne tools gebruikt is waardevol, omdat de integratie na overname vlotter loopt, medewerkers al vertrouwd zijn met de software en klanten niet of veel minder nog moeten worden overtuigd van volledig digitaal werken.

En de maar? Je kantoor moet die tools niet alleen hebben, ze moeten ook geïntegreerd zijn in je werking. “Als je software niet goed gebruikt, vormt dat gewoon een kostenpost”, zegt advocaat Christophe Piette, oprichter en venoot van PKF Bofidi Legal, een onafhankelijk advocatenkantoor dat samenwerkt met het grotere PKF Bofidi. “Je moet dus gaan kijken naar het DNA van het kantoor: omarmen ze de technologie? En als ze de tools nog niet gebruiken, zijn ze daar wel toe bereid na de integratie? Voor ons zijn de antwoorden daarop essentieel bij een overname.”

Digitale uniformiteit

Ook bij PKF Bofidi hebben ze voor een volledig digitaal proces gekozen, zegt accounting partner Jeroen Vandewalle. “Yuki voor alle verplichtingen, gekoppeld met Bizcontrol voor advisering en prognoses. Een aanpak die we ook toepassen bij elke integratie.”

“We streven naar uniformiteit, omdat we dan gefocust kunnen werken en vlot opleidingen kunnen voorzien. Mochten we elk pakket gebruiken van ieder overgenomen kantoor, dan zaten we al boven de 20. Dat is niet alleen onbetaalbaar en inefficiënt, je kunt al die tools ook niet onderhouden en je mensen niet voor alles opleiden.”

Lead by example

Investeren in software heeft niet alleen een flinke kostprijs, het vergt ook heel wat tijd en energie om de juiste tools te kiezen, je medewerkers te onboarden én je klanten mee te krijgen. “Verandering is altijd moeilijk”, zegt Jeroen.

“Aan jou om ondersteuning te bieden zodat iedereen de meerwaarde ervan inziet. Lead by example, communiceer positief. Als je zelf overtuigd bent van een tool, zal je team volgen. En gebruik de bottom-up feedback van je mensen, wij doen dat binnen een werkgroep voor en door medewerkers.”

“

*Vergeet ook zeker je klant niet.
Als die enthousiast is, worden je
medewerkers dat ook.*

”

Die medewerkers bij PKF Bofidi kunnen intussen niet meer zonder Yuki en Bizzcontrol, zegt Jeroen. “In 2015 zijn we voluit voor Yuki gegaan. In 2021 kwam Bizzcontrol. We hadden natuurlijk al rapporten in Excel met de resultaten van onze klanten, maar zochten ook daar naar meer uniformisering.”

“Met automatische boekhoudsoftware als Yuki winnen we enorm veel tijd. En bij PKF Bofidi Legal was het vooral Instaclause dat de afgelopen jaren de werkwijze uniformiseerde en alle medewerkers een hoop tijd uitspaart.”

Minder manueel werk

“Met Bizzcontrol krijgen ook niet-financiële mensen een duidelijk inzicht in hun cijfers. En wij kunnen prognoses voor hen maken: van de impact van een prijsstijging op de cashflow tot het bedrag van de voorafbetalingen.”

“Door het gebruiksgemak en de koppeling met Yuki hebben we minder manueel werk en is de kans op vergissingen miniem. Dat was vroeger wel anders, met onze Excellekes waaruit we gegevens overtypen.

Excel is niet alleen foutgevoelig, je moet dat ook telkens updaten. Yuki en Bizzcontrol: die worden voor ons up-to-date gehouden. We winnen tijd omdat het onderhoud wegvalt.”

En time is money, ook bij de waardering van een kantoor? “De mate van digitalisering wordt meegenomen, ja. Wij integreren een kantoor vrij snel na overname, zodat een klant van PKF Bofidi overal dezelfde dienstverlening krijgt.”

“

*Op een kantoor dat nog helemaal niet
gedigitaliseerd is, heeft zo'n integratie
een enorme impact.*

”

“Voor de medewerkers én voor de klanten, die plots niet meer hun classeur kunnen binnenbrengen.”

Efficiëntie heeft impact op prijs

“Het spreekt voor zich dat we altijd een overgangperiode hanteren, maar dat blijft op twee benen hinken, een periode waarin alles minder efficiënt loopt. En efficiëntie heeft invloed op de prijs van een kantoor. Software, digitalisering, automatisering, AI: dat speelt allemaal mee bij een integratie.”

“Zo zijn we nu volop bezig om een 800-tal dossiers van een overgenomen kantoor over te zetten naar Yuki en Bizzcontrol. Ik hoef je niet te vertellen dat dat een huzarenstuk is. Als we dat kunnen vermijden, omdat een kantoor al met die juiste software werkt, zal de kostprijs van de integratie uiteraard een pak lager liggen.”

Niet-digitaal biedt ook opportuniteiten

Wil dat zeggen dat een niet-gedigitaliseerd kantoor weinig of geen kans op overname heeft? Dat nu ook weer niet. “Eens we erin geloven, doen we er alles aan opdat een overname een succes wordt”, zegt Jeroen.

Beperkte digitalisering kan zelfs een opportuniteit zijn, vult Christophe Piette aan. “Als je je moderne processen op zo'n kantoor loslaat, realiseer je enorme efficiëntiewinsten.

Op voorwaarde dat het kantoor en de klanten mee willen. Wij zijn behoorlijk selectief in wie we overnemen, omdat dat ons toelaat om intensief te integreren.”

Standaard en toch op maat

In je beperkte tijd meer toegevoegde waarde leveren. Dat beschouwt Christophe als de grootste meerwaarde van een tool als Instaclause. “Een zetelverplaatsing, de benoeming van een bestuurder, algemene voorwaarden: als je die voor de 33ste keer moet opstellen, word je daar niet per se vrolijk van.”

“Veel advocaten en accountants vangen dat op met een allegaartje aan templates, tot blijkt dat je de algemene voorwaarden voor een B2C hebt gebruikt terwijl je een B2B voor je hebt. Wij gebruiken Instaclause voor standaarddocumenten en de troef is dat de tool je een aantal vragen stelt die je doen nadenken. Het resultaat is een standaarddocument dat toch op maat van je dossier is.”

“Met Instaclause verhogen we onze consistentie en het levert een enorme tijdswinst op. Net als accountants hebben ook advocaten meer dan genoeg werk en komen we dus altijd tijd tekort. We houden ons het liefst bezig met wat het meest verschil maakt voor onze cliënten. Op die manier kunnen we échte toegevoegde waarde leveren.”

“Ook in de accountancy is de uitdaging het tekort aan mensen. Ik sta er zelf versteld van hoe accountants van deadline naar deadline moeten hollen. Als we dan zien dat een kantoor de juiste software gebruikt om de productiviteit te verhogen, is dat zeker interessant.”-

“

Als die software ook op een goede manier wordt gebruikt, draagt dat zeker positief bij aan de waardebeoordeling van het kantoor.

”

Deel uw kennis

AccountancyVandaag organiseert een bevraging die de accountancy-sector beter in beeld zal brengen dan ooit tevoren.

*Welke software gebruiken we?
Hoe kijken we aan tegen e-facturatie?
Hoeveel winst maakt een kantoor van vergelijkbare grootte?*



Neem nu deel en ontvang GRATIS een samenvatting van de antwoorden.

AV Accountancy
Vandaag



Expert over Zweedse markt: “Ook eigenaars van in de 30 verkopen nu aan private equity”

Hoe verhoudt de Zweedse consolidatiegolf, die al in 2018 in een stroomversnelling geraakte, zich tot België? De Zweedse sectorexpert Jan Söderqvist maakt de vergelijking. “Twee derde van de kantoren in Zweden heeft nog altijd minder dan 10 medewerkers”, zegt Jan. “Groei je daarboven, dan krijg je een overnamebod van een private equity-speler.”

De helft van het jaar woont Jan op z'n boerderij in het noorden van Zweden, de rest van de tijd, als het onder de -35 graden duikt, werkt hij vanuit Malmö. Jan is senior advisor accountancy bij Visma SPCS en dus goed geplaatst om het over de consolidatie in Zweden en daarbuiten te hebben.

Een trend die volgens Jan momenteel in alle westerse landen speelt. “De consolidatie is bezig in de VS, in het VK. In Finland is ze al achter de rug. En in Zweden is de overnamegolf in 2018 begonnen en gaat het sindsdien bijzonder snel.”

“Ook daarvoor werden al kantoren overgenomen”, zegt hij.

“

Consolidatie komt in de accountancy in golven. De piek valt vaak in een economische herstelfase.

”

Het verschil met vroeger is dat private equity z'n intrede heeft gedaan, waardoor je over een totaal andere schaal spreekt.

Instabiele tijden

Het Deense IK Invest gaf in 2018 het startschot met de overname van PwC Business Services, de accountancygroep van PwC Zweden. “Dat joeg een schokgolf door de markt”, zegt Jan. “Waarom komt private equity naar de accountancy, vroeg iedereen zich af. Amper een paar maanden later kocht IK ook het accountancydeel van KPMG Zweden.”

In dezelfde periode nam Altor LRF Konsult over, een accountancygroep voor land- en bosbouwers, toen de grootste van Zweden. Jan: “Een grote Zweedse private equity-maatschappij die het grootste Zweedse accountancykantoor koopt: dat was een big thing. Toen beseften iedereen: de consolidatie komt eraan, op grote schaal.”

Een trend die zich tot op vandaag doorzet. “We leven in instabiele tijden”, zegt Jan. “Accountancykantoren zijn dan een uitstekende investering, met hun stabiele en recurrente inkomsten en maar weinig klantenverloop. Accountancykantoren hebben ook potentieel om te gaan cross-sellen: diensten rond duurzaamheid, technologie, ...” Specifiek in Zweden krijgt de consolidatie een extra duw in de rug door de gunstige koers van de Zweedse kroon. “Hierdoor krijgen kopers als het ware korting”, aldus Jan.

Meer kantoren, niet minder

“Sinds 2018 zijn zowat 130 Zweedse accountancybedrijven overgenomen door private equity. In het begin had ik m’n twijfels over de economische logica, omdat een accountancykantoor niet van de economies of scale kan profiteren. Het bleek ook een enorme uitdaging om al die verschillende kantoren te integreren, met hun verschillende partners en visies. Dat lukte ook lang niet altijd.”

“Heel wat mensen gingen weg en richtten hun eigen kantoor op. Daardoor nam het aantal kantoren in een consoliderende markt bizar genoeg toe. Met alle moderne software is het niet moeilijk meer om je eigen accountancykantoor te starten: je doet het bij wijze van spreken vanuit een koffiehuis.”

Liever starter dan overnemer

De job van medewerker in een accountancykantoor in Zweden is momenteel niet zo aantrekkelijk, zegt Jan. “Je moet hoogopgeleid zijn maar verdient niet navenant. Zelf een kantoor overnemen vergt een forse investering, en dus een lening. Dat zien niet veel jonge mensen meer zitten. Ze starten liever een kantoor op: dan hebben ze minder middelen nodig en verdienen ze vaak meer.”

Eerst waren het vooral oudere eigenaars die hun kantoor verkochten. “Mensen van 55 en ouder, die de exit zochten”, zegt Jan. “Maar nu de prijzen omhoogschieten door de komst van private equity zie je ook eigenaars van in de 30 en 40 verkopen.”

Gamechanger in Zweden was Aspia, de naam die IK gaf aan de voormalige accountancy-afdelingen van KPMG en PwC. Jan: “Gekocht in 2018 voor 1,5 miljard kronen verkocht IK datzelfde onderdeel eind 2023 voor 6 miljard aan

Vitruvian Partners, een Britse private equity-maatschappij. Vier keer zoveel, terwijl de omzet met 1 miljard kronen stabiel was gebleven. Sindsdien is de waardering van accountancykantoren in ons land veranderd.”

Multiples hoger dan vroeger

“Stel dat je daarvoor een kantoor had met een omzet van 1 miljoen euro en een EBITDA van 200.000. De waardering lag vroeger tussen de 600.000 en 1 miljoen euro, 3 tot 5 keer je EBITDA. Dat geld kon je in een paar jaar zelf verdienen, dus verkochten velen niet. Na de overname van Aspia veranderde de teneur, omdat iedereen wist dat de multiples omhoog waren gegaan.”

Jan schat dat de accountancymarkt in Zweden vandaag voor 25 à 30% geconsolideerd is. “Ik zie dat oplopen tot de helft of zelfs 60%. Vroeg of laat krijgen eigenaars een aanbod dat ze niet kunnen weigeren.



Twee derde van de kantoren heeft nog altijd minder dan 10 medewerkers. Groei je daarboven, dan staat de private equity aan je deur.



Jonge eigenaars zijn de uitdagers

Zweedse kantoren werken nog zeer traditioneel, zegt Jan. “Manueel data ingeven is eerder regel dan uitzondering. Na overname moet hun manier van werken vaak veranderen, maar dat kost tijd. Natuurlijk wil de private equity-maatschappij haar investering terugverdienen, en dus gaan de prijzen voor de klanten omhoog.”

“Daar ligt een kans voor de kleinere kantoren die nog zelfstandig zijn, met jongere eigenaars. Zij zijn vertrouwd met technologie en kunnen goedkoper hun dienstverlening aanbieden. Zo dagen ze geconsolideerde kantoren uit.”



Lees online verder op accountancyvandaag.be/expert-over-zweedse-markt



Regelrecht resultaat

Als accountant een juridisch juist document opstellen? Met Instaclause doe je het in geen tijd. Contracten, oprichtingsaktes, statuten, verslagen ... onze tool genereert meteen de meest up-to-date juridische informatie, op maat van jouw klant. Dat is regelrecht resultaat.

www.instaclause.be/legal-made-easy



Hoe Peppol straks de integratie na een overname vergemakkelijkt

E-invoicing via Peppol, vanaf 1 januari 2026 verplicht voor B2B-transacties, is nog maar het begin. Het netwerk laat evengoed toe om ook andere zakelijke documenten veilig en gestandaardiseerd uit te wisselen. En daar hebben vooral kleinere ondernemingen en hun accountant bij te winnen.

Ongetwijfeld heb je al van Peppol gehoord en misschien werk je er zelf al mee. Maar wat maakt dat netwerk nu zo revolutionair? “Essentieel is dat documenten gestandaardiseerd worden verstuurd, over bedrijven en landen heen”, zegt Laurent Eeckhout, managing director van Sumrise. Sumrise is een nieuwe, gebruiksvriendelijke facturatie-tool voor ondernemers, gelanceerd door het Gentse Admisol, een van de Belgische Visma-bedrijven.

Alles staat meteen juist

Standaardisering via Peppol is niet alleen nuttig voor facturen, zegt Laurent. “Ook aankooporders en transportdocumenten kunnen via hetzelfde netwerk gestructureerd van de ene naar de andere partij worden verstuurd. Dat maakt het voor elke betrokkene veel eenvoudiger. Geen gedoe meer met bestanden of documenten die niet of moeilijk toewijsbaar of leesbaar zijn. Ik zie Peppol als de universele taal voor businessdocumenten.”

“Op termijn kan zo een volledig koop-verkoopproces via Peppol gebeuren: van het aanbieden van de catalogus door de verkoper tot de factuuraanvaarding of -betwisting door de koper. Door de standaardisatie bevinden alle belangrijke gegevens van elk document zich meteen op de juiste plek.”

En ondernemers zullen dat allemaal binnen Sumrise kunnen. Laurent: “We werken daarvoor samen met het Finse Maventa, dat Peppol-integraties bouwt voor softwarebedrijven, en net als ons een Visma-bedrijf is. Dat is de meerwaarde van het Visma-ecosysteem: de integratie met Maventa liep bijzonder vlot.”

Geen aparte API's meer

“Door de toegankelijkheid zullen bedrijven van elke omvang vlot met Peppol kunnen werken voor hun zakelijke documenten. Dat plaatst kmo's straks op gelijke voet met grotere bedrijven, bijvoorbeeld om deel te nemen aan elektronische aanbestedingen.”

“Dankzij de standaardisatie zullen bedrijven veel vlotter integreren met andere bedrijven. Integratie was in het verleden alleen weggelegd voor grote ondernemingen. Technisch gezien moest je voor elke koppeling een aparte API bouwen. Duur en tijdrovend.”

“Via Peppol ontvang je elk gestructureerd document en heb je dus geen dedicated API's meer nodig. Iedereen krijgt kwalitatievere data, je gaat sneller en efficiënter business kunnen doen, catalogussen zullen altijd up-to-date zijn qua aanbod en prijs.”

Scandinavië staat ver

Een voorbeeld: je hebt een klein bedrijf met maar een handvol producten. “Vandaag maak je niet veel kans om aan een ziekenhuis te leveren, omdat je niet alle producten kunt aanbieden die zij nodig hebben. Met een elektronische catalogus via Peppol staan jouw producten gewoon naast die van andere aanbieders.”

“Zo krijg je als kleine aanbieder je producten bij grote aankopers. In het buitenland werken instellingen al op die manier: het universiteitsziekenhuis van Helsinki bijvoorbeeld. Bij overheidsinstellingen in Noorwegen zijn elektronische catalogi in bepaalde gevallen zelfs al verplicht.”

Ecologische voetafdruk per product

Noorwegen is dan ook een van de Peppol-koplopers. “95% van de facturen gaat er al via die weg”, zegt Laurent. “Andere landen, zoals België, volgen. En Peppol breidt ook uit buiten Europa. Singapore, Australië, Nieuw-Zeeland en Japan sprongen al op de kar. China op termijn wellicht ook. En er komt een koppeling met het vergelijkbare DBNA-netwerk in de VS.”

“Eindbedoeling is dat alle commerciële communicatie via Peppol gebeurt of via een gelijkaardig netwerk dat met Peppol is gekoppeld. En waarom zou dat ook geen meerwaarde zijn voor de B2C-markt, bijvoorbeeld voor webshops.”

Het netwerk biedt de mogelijkheid om in documenten verschillende parameters per product mee te sturen. “Gezien de reglementering denk ik dan bijvoorbeeld aan de CO₂”, zegt Laurent. “Voor elk product kun je als producent de ecologische voetafdruk meesturen van het maken, verpakken en verzenden. Op de factuur, maar evengoed een paar stappen eerder in het proces, in de elektronische catalogus.”

Complex, maar in de achtergrond

Vandaag kunnen ondernemers e-invoices sturen en straks ook ontvangen via Sunrise. Andere zakelijke documenten via Peppol zitten in de pipeline. Technisch gaat het om behoorlijk complexe ontwikkelingen, maar daar zullen ondernemers en hun accountants niks van merken.

“Gebruiksvriendelijkheid is key bij Sunrise”, benadrukt Laurent. “Je gebruikt ons platform zonder dikke handleiding, zelfs zonder opleiding. Alles wijst zichzelf intuïtief uit. Dat is essentieel, denken wij, voor kleine en middelgrote ondernemingen.”

En de prijs van al die nieuwe toepassingen?

“Standaardisatie betekent commoditisering. Opschalen kost veel minder als je gestandaardiseerd werkt. Of je nu 10 facturen via Peppol verstuurt of 100.000: het systeem werkt op dezelfde manier. Daarom is standaardisatie zo waardevol in een streng gereguleerd domein als accountancy-fiscaliteit.”

Nieuwe analysemogelijkheden

Wat al die toekomstperspectieven nu voor de accountant betekenen? “Gegevens van je klanten zullen nog vlotter binnenstromen, nog kwalitatiever zijn en makkelijker te hanteren”, zegt Laurent. “Dat opent nieuwe mogelijkheden voor automatisatie en data-analyse, en betere voorspellingen.”

“Softwarehuizen gaan voor accountants nieuwe tools ontwikkelen, onder meer met AI. Omdat alles via Peppol zal verlopen, zal dat naadloos integreren met het facturatieproces en de opvolging door jou als accountant.”

Ook de compliance speelt mee. “Peppol komt er onder meer om belastingfraude tegen te gaan. Dat kadert binnen ViDA – VAT in the Digital Age – dat tegen 2030 de btw-regelgeving in heel Europa wil stroomlijnen. Tegen dan gebeurt de btw-aangifte wellicht automatisch.”

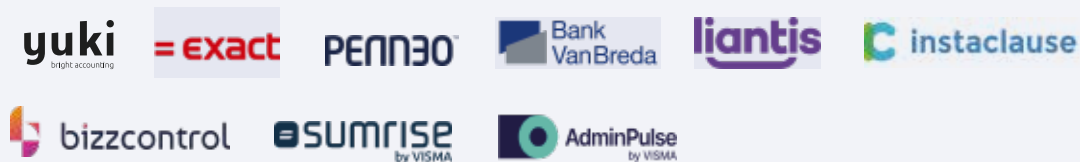
Kennisbottleneck vermijden

Of het Peppol-verhaal ook impact heeft op M&A in de accountancy? Laurent: “Ook hier is standaardisatie een troef. De systemen van verschillende kantoren gaan op meer gelijkaardige manieren data verwerken, wat de integratie na een fusie of overname vooruithelpt.”

“Als ik de accountant één tip mag geven: gebruik je Peppol zelf nog niet, begin daar vandaag mee. Zo doe je de kennis op die nodig is om je klanten mee te krijgen. En dan krijgen we eind 2025, net voor de verplichting, geen kennisbottleneck.”

Dit magazine werd mogelijk gemaakt door AccountancyVandaag, met steun van alle partners Yuki, Exact, Penneo, Bank Van Breda, Liantis, Instaclause, Bizzcontrol, Sumrise en AdminPulse.

Bedankt voor jullie vertrouwen.



Eindredactie: Thomas Leeters en Koen De Herdt

Auteur: Pieter-Jan Breyne - www.cantilis.be

Vormgeving: www.olalagrafik.be

Drukkerij: Van der Poorten N.V.

Alles werd in het werk gesteld om in deze publicatie correcte en actuele informatie te presenteren. De samenstellers zijn niet aansprakelijk voor eventuele gevolgen van zetfouten of foutieve achterhaalde gegevens. De informatie uit deze publicatie mag openbaar gemaakt worden mits expliciete bronvermelding.

Heb je vragen, wil je je adres wijzigen of wens je dit magazine niet meer gratis te ontvangen, stuur dan een e-mail naar info@accountancyvandaag.be.

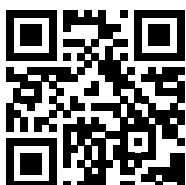
V.U: A-Tales bv, Kleine Grippe 15, 2630 Aartselaar



**Met ongeveer weet je niets.
Met Exact weet je alles.**

Exact cloud business software is de onbetwiste nummer één in accountancy software in de Benelux. Dankzij het onberispelijke digitale gemak en actueel inzicht, tilt Exact voor Accountancy de kwaliteit van je diensten instant naar een hoger niveau.

Ontdek welk pakket het best bij je past op Exact.be



=exact
Cloud Business Software