

Lezers reageren

Hoe internationaal zijn Nederland's grote accountantskantoren?

Drs. W.B. Moret

In december 1992 is in dit tijdschrift een bijdrage gepubliceerd van G. Izeboud over invloeden van de internationalisatie op de dagelijkse praktijk van het grote Nederlandse accountantskantoor. In zijn bijdrage maakt hij veelvuldig gebruik van Engelstalige uitdrukkingen en het feit dat de vier grote Nederlandse accountantskantoren, in alfabetische volgorde:

- Coopers & Lybrand
- Deloitte & Touche
- KPMG Klynveld, en
- Moret Ernst & Young,

in hun naamgeving een Angelsaksische dominantie suggereren, versterkt bij een oppervlakkig lezer het beeld dat het bij deze grote kantoren alleen maar internationalisatie is wat de klok slaat.

Is dit laatste echter wel het geval?

Om antwoord te kunnen geven op de vraag hoe internationaal Nederland's grote accountantskantoren wel zijn is het nuttig kort stil te staan bij de ontwikkeling die de accountantskantoren in Nederland hebben doorgemaakt in de jaren vijftig en zestig, toen ook het Europa van de 'zes' werd opgericht (1957).

Met de oprichting van de EEG is een belangrijke aanzet gegeven aan een Europese markt-integratie; de onderlinge handel tussen de lidstaten groeide toen met 450% in 5 jaar! De economische expansie in die jaren bood de accountantskantoren die daarop wilden inspe-

len voluit de ruimte. Alle zestien kantoren met meer dan 10 accountants, die in 1960 in Nederland het beeld van het accountantsberoep bepaalden, hebben door fusies de kern gevormd van de Grote Vier, zoals wij deze heden ten dage kennen, zie nevenstaand overzicht.

Het hoofdmotief voor de diverse fusies was meestal hetzelfde: vergroting van het draagvlak en versterking van de positie op de Nederlandse markt. Het daarna actiever kunnen volgen van de cliënten in hun eigen strategie van internationalisatie, was voor de grotere accountantskantoren een logische volgende stap.

De internationalisatie van accountantskantoren blijkt in de praktijk een bepaald vast patroon te volgen.

De eenvoudigste vorm om zich internationaal te presenteren, is het uitvoeren van buitenlandse opdrachten op reisbasis. Deze eerste stap op weg naar internationalisatie houdt duidelijke beperkingen in. Door een veelal beperkte eigen kennis van de taal, de lokale omstandigheden, wettelijke en in het bijzonder fiscale regelingen is deze wijze van beroepsuitoefening slechts in beperkte mate en gedurende korte tijd mogelijk.

Drs. W.B. Moret studeerde economie en accountancy in Rotterdam. Van 1966-1974 werkte hij als 'office managing partner' op diverse buitenlandse kantoren van de Moret Groep. In de eerste helft van de jaren tachtig was hij 'executive partner' van Arthur Young Europe en uit dien hoofde nauw betrokken bij het feitelijk toetredingsproces van de Moret Groep binnen deze 'Big Eight' organisatie.

<i>Naam kantoor in 1960</i>	<i>Naam kantoor in 1992</i>	<i>1960</i>	<i>1992</i>
Klynveld Kraayenhof & Co.	KPMG Klynveld	76	454
Frese & Hogeweg	Idem	35	–
Moret & Starke	Moret Ernst & Young	28	557
Ver. Account.kantoren	Coopers & Lybrand Dijker Van Dien	26	446
Ned. Account. Maatschap	Deloitte & Touche	24	274
Th. & L. Limperg	Moret Ernst & Young	23	–
Van Dien, Van Uden & Co.	Coopers & Lybrand Dijker Van Dien	23	–
Meyer en Hörchner	KPMG Klynveld	22	–
Moret & De Jong	Moret Ernst & Young	18	–
Bakker, Spits & Co.	Coopers & Lybrand Dijker Van Dien	18	–
Brands & Van Rhijn	Moret Ernst & Young	14	–
Dijker, de Leede & Co.	Idem	13	–
Nietzman, ten Hage & Kuiper	Coopers & Lybrand Dijker Van Dien	12	–
Jonkers & De Jong	Moret Ernst & Young	11	–
Dijker, De Boer en Vink	Coopers & Lybrand Dijker Van Dien	11	–
Joh. Doornbos	Idem	11	–
Totaal aantal accountants		365	1.731

Implementatie van een internationalisatie strategie zonder verlies van eigen identiteit is voor accountantskantoren in feite alleen mogelijk door zelf en deels met eigen mensen een buitenlandse vestiging op te richten. Economisch gezien is dit pas verantwoord wanneer de hoeveelheid potentiële opdrachten in een bepaald land van zodanige omvang is dat hiervoor een team van professionals kan worden gevormd waarbinnen een professioneel verantwoorde en economisch noodzakelijke arbeidsverdeling kan worden toegepast. Dit vereist een relatief belangrijk bestand aan internationaal werkzame cliënten in het moederland. Het is dan ook om deze reden dat slechts de grote accountantskantoren in staat zijn een netwerk van eigen buitenlandse vestigingen op te bouwen.

Uiteindelijk is het maar enkele Nederlandse accountantskantoren – de een in ruimere, de ander in iets beperktere mate – gelukt een netwerk van buitenlandse vestigingen op te zetten. Twee kantoren die op dit punt het verst zijn gekomen om onder eigen naam een Europees alternatief te vormen ten opzichte van de toenmalige internationale Big Eight organisaties, hebben tegen het einde van de jaren zeventig deze strategie moeten opgeven. Zo

nam Klynveld Kraayenhof & Co. (KKC) in 1979 deel aan de toen opgerichte internationale groep KMG, die zelf weer negen jaren later fuseerde met Peat Marwick International, terwijl Moret & Limperg (M&L) met vestigingen in meer dan 10 landen toetrad tot de internationale groep Arthur Young International. Op dat moment vertegenwoordigden de internationale werkzaamheden van Moret & Limperg rond 15% van de totale omzet van deze maatschap.

Een geheel andere methode om vorm te geven aan een streven naar internationalisatie is voor accountantskantoren de strategie van het aangaan van samenwerking met in het buitenland gevestigde (lokale) kantoren. Dit kan plaatsvinden op bilaterale basis door middel van zgn. correspondentschappen of binnen een multinationaal verband.

De hiervoor geschetste ontwikkelingen bij KKC en M&L zijn voorbeelden van laatstgenoemde optie. De deelnemers aan een dergelijk multinationaal verband behouden in beginsel hun formele zelfstandigheid. Naarmate er echter sprake is van een sterkere financiële belangverstrengeling kan de vrijblijvendheid van de federatieve opzet evolueren naar een meer

centraal geleid groepsgebeuren, waardoor het samenwerkingsverband in cohesie en effectiviteit toeneemt.

Voor KKC was het de relatieve zwakte van haar Amerikaanse partner Main Hurdman binnen de Verenigde Staten, zowel op het gebied van marktaandeel als diens internationale cliëntenportefeuille, die een fusie van haar internationale groep KMG met een Big Eight firma noodzakelijk maakte. De bijdrage van Main Hurdman aan het volume gerefereerd internationaal werk werd door de Nederlandse firma als te gering ervaren.

Voor M&L was het feit dat de samenstelling van haar Europees federatief verband in de tweede helft van de jaren tachtig niet voldoende sterk was en niet goed genoeg was georganiseerd om een blijvende rol te kunnen spelen in het Europa van 1992, de drijvende kracht achter een streven tot fusie van haar internationale groep Arthur Young met een van de andere Big Eight firma's.

In zijn eerder genoemde artikel komt Izeboud tot de conclusie dat de internationalisatie zowel de controleaanpak als de breedte van het adviespakket, de uitvoering van opdrachten en vele andere aspecten van het dagelijks gebeuren op de grote Nederlandse accountantskantoren duidelijk heeft beïnvloed. En inderdaad, op het gebied van de aanpak van de accountantscontrole, de inhoud van de adviespraktijk en veel andere aspecten van de praktijkuitoefening is sprake van een ver-amerikanisering van het beroep.

Toch is het bepaald niet alleen maar internationalisatie wat de klok slaat!

Hoe belangrijk het actief lidmaatschap van een krachtige internationale organisatie ook is, het feit dat in de situatie van Nederland's Grote Vier sprake is van juridisch zelfstandige lidfirma's met een zeer sterke positie op de markt van de op de Amsterdamse beurs genoteerde ondernemingen, het overige groot en middelgroot Nederlands bedrijfsleven, de non-profit sector en belangrijke segmenten van de diverse overheidsorganisaties, leidt ertoe dat deze sterke nationale verankering uiteindelijk bepalend is voor het te voeren eigen beleid.

Dit beeld komt ook duidelijk naar voren in de jaarverslagen, die deze organisaties van multiprofessionele dienstverlening jaarlijks publiceren, ondanks de aandacht die in deze overzichten wordt besteed aan bepaalde ontwikkelingen binnen de respectievelijke internationale groepen, zie onderstaande samenvattingen van de jaarverslagen uit 1992.

Coopers & Lybrand (CL)

Het jaarbericht 1992 telt 24 bladzijden, waarvan één betrekking heeft op het internationale netwerk. In de paragraaf Personele Gegevens wordt melding gemaakt van het feit dat ruim 30 professionals in het buitenland zijn gestationeerd (op een totaal bestand aan Nederlandse fee earners van ruim 3.000 personen en een internationaal netwerk van 66.000 mensen).

Daarnaast wordt de uitbreiding genoemd van het aantal landendesks. CL heeft landendesks voor de belangrijkste Europese landen, Japan en de Verenigde Staten. Deze desks worden in toenemende mate ingeschakeld bij het adviesproces. In het verslag over de activiteiten van de management consultants wordt voorts melding gemaakt van betrokkenheid bij internationale projecten.

Deloitte & Touche (D&T)

Het jaarverslag 1992/93 bevat 44 bladzijden, waarbij één is gewijd aan de ontwikkeling van het aandeel in de markt van multinationale ondernemingen van Deloitte & Touche Tohmatsu International (DTTI) en de overige vijf grote internationale accountantsgroepen. Ook binnen de Nederlandse maatschap zijn landen desks ingericht voor Duitsland, Frankrijk, Japan, China en Oost Europa. Wat laatstgenoemd gebied betreft wordt melding gemaakt van een 15% deelname in door de internationale groep aangestuurde activiteiten in die landen. Het totaal personeelsbestand van de diverse vestigingen in Oost Europa steeg naar méér dan 700 mensen (het personeelsbestand van D&T in Nederland bedraagt ruim 3.400 personen). In het jaarverslag wordt een schets gegeven van succesvolle advieswerkzaamhe-

den bij enkele cliënten met internationale activiteiten.

KPMG Klynveld

Het jaarbeeld 1992 heeft 50 bladzijden en begint met een hoofdstuk waarin de belangrijkste ontwikkelingen worden genoemd ter zake uitbreiding van het internationale kantorennetwerk. Afgezien van enkele voorbeelden van interessante internationale opdrachten van de management consultants en milieuadviseurs bevat het jaarbeeld geen verwijzing naar de betekenis van internationale dimensie van deze Nederlandse organisatie.

Moret Ernst & Young (MEY)

Het jaaroverzicht 1992 telt 40 bladzijden. In de eerste paragraaf wordt een korte schets gegeven van het profiel van het internationale netwerk Ernst & Young en wordt melding gemaakt van het bestaan van buitenlandse desks, bemand met Nederlandse accountants en belastingadviseurs en omgekeerd van buitenlandse accountants en adviseurs die werkzaam zijn op diverse MEY-vestigingen in Nederland. Van de 3.530 Nederlandse fee earners zijn er ultimo 1992 118 gedetacheerd bij Ernst & Young vestigingen in het buitenland, waar in totaal ruim 60.000 mensen werkzaam zijn.

In geen van de hierboven genoemde jaarverslagen wordt enige indicatie gegeven van het financieel belang dat verbonden is aan het behoren tot een multinationale groep van de Big Six.

Samenvattend kan worden geconcludeerd dat de 'zichtbare' betrokkenheid van de vier grote Nederlandse accountantskantoren bij hun respectievelijke internationale groepen en omgekeerd niet van overwegend belang lijkt te zijn. Met deze conclusie beoog ik geenszins af te dingen op de constatering van Izeboud, dat

bij veel operationele zaken op het gebied van produktontwikkeling, beroepsaansprakelijkheid, aanpassing van standaard controle richtlijnen, huisstijl, etc., bij beslissingen ter zake afstemming in internationaal verband plaats vinden. Het hiermee samenhangende overleg heeft in zijn algemeenheid echter 'slechts' voorwaardenscheppende betekenis. De feitelijke praktijkuitoefening wordt immers op werkvloer-niveau door de eigen individuele professionals tot leven gebracht. Voor elk accountantskantoor, onafhankelijk de grootte, ligt daar de kern waar alles om draait.

Dit doet overigens niets af aan het feit dat het voor de ter beurze genoteerde ondernemingen en voor bedrijven en organisaties die internationaal werkzaam zijn, van groot belang is dat de grote Nederlandse accountantskantoren beschikken over een brede specialistische kennis en ervaring en voorts zowel eigen als buitenlandse deskundigen kunnen mobiliseren voor het gehele pakket van controle en adviesdiensten. Op dit punt kunnen deze grote kantoren terecht aanspraak maken op het bezitten van een internationale dimensie.

Literatuur

- Brandenburg, A.M., *Mee met de tijd, Tijd als kritische factor, 1893 - 1993, Coopers & Lybrand Dijker van Dien Eeuwboek*, 1993.
- Izeboud, G., Enkele invloeden van de internationalisatie op de dagelijkse praktijk van het grote Nederlandse accountantskantoor, *MAB* december 1992.
- Moret, W.B., Internationalisatie van accountantskantoren; een tussentijdse balans, *MAB* december 1988.
- Sluyterman, K.E., *Moret 110 jaar, Van accountancy naar multiprofessionele dienstverlening*. Het Centrum voor Bedrijfsgeschiedenis (CBG), Erasmus Universiteit Rotterdam, cahier nr. 10, oktober 1993.
- Volten, K., *Een jubileumboek: 75 jaar KPMG 1917 - 1992*. KPMG Klynveld, Amsterdam 1992.