

VERANDERINGEN IN DE FINANCIËLE DIENSTVERLENING EN PERSOONLIJKE ADVISERING

WHITE PAPER

5 januari 2017



Martien Offermans MFP RPLP
Opleider en trainer, coach en mediator
Private Life Planning, Business Consultancy en communicatie
Offermans & van Gemert BV

Inhoudsopgave

1	Waarom deze white paper?	3
1.1	<i>Bijdragen aan het denkproces van professionals</i>	3
1.2	<i>Zorgen over de toekomst: blijven of vertrekken</i>	3
2	Ontwikkelingen in het bankwezen	4
2.1	<i>Robotisering van advisering en productverkoop</i>	4
2.2	<i>Druk op de distributieketen</i>	5
2.3	<i>De ontwikkeling van de politieke agenda</i>	6
2.4	<i>De toekomst van persoonlijke advisering bij banken</i>	6
3	Ontwikkelingen bij vermogensbeheerders	7
3.1	<i>Vermogensbeheer en FinTech</i>	7
3.2	<i>Vermogensbeheer in de toekomst</i>	7
4	Ontwikkelingen bij het intermediair en bij gespecialiseerde advieskantoren	8
5	Ontwikkelingen in de accountancy/belastingadviespraktijk	9
5.1	<i>Accountancy in de toekomst</i>	9
5.2	<i>Business Life Planning</i>	10
5.3	<i>Nieuwe competenties ontwikkelen of inkopen</i>	11
6	Ontwikkelingen bij onafhankelijke private banking kantoren	11
6.1	<i>Het optreden als trusted advisor bij familiebedrijven</i>	11
6.2	<i>In te vullen rollen</i>	11
7	De 'trusted advisor'	11
7.1	<i>Rolgericht versus productgericht gedrag</i>	12
7.2	<i>Naar een niveau van trusted advisor groeien</i>	12

1 Waaron deze white paper?

In de financiële branche zijn er revolutionaire veranderingen op komst die de bedrijven die daar werkzaam zijn, dwingen tot het maken van diep ingrijpende efficiëncyslagen en de aanpassing van businessmodellen en strategieën. Deze veranderingen zullen een grote impact hebben op medewerkers bij banken, verzekeraars en advieskantoren. In de komende jaren zullen er tienduizenden medewerkers moeten vertrekken. Ook de manier waarop in de nabije toekomst de klant geadviseerd wordt zal totaal anders zijn. Voor de inhoud van de resterende functies kan de vraag gesteld worden in hoeverre er nog ruimte is voor persoonlijke advisering (in tegenstelling tot geautomatiseerde advisering).

1.1 Bijdragen aan het denkproces van professionals

Als opleider, trainer en coach bij Offermans & van Gemert BV word ik door onze deelnemers regelmatig gevraagd naar mijn visie over deze ontwikkelingen: ‘hoe kijken jullie hier tegenaan..?’ En: ‘waar zien jullie in de toekomst nog mogelijkheden voor persoonlijke advisering..?’. Relevante vragen voor de professional en ook voor mij zelf. Mijn eigen commerciële bestaansrecht ontleen ik aan de relevantie die ik heb voor de ondersteuning van professionals.

Deze white paper is direct gericht aan die professionals die energie en zingeving halen uit een persoonlijk (fysiek face to face) contact met de klant. Het is mijn visie over de toekomst van persoonlijke advisering in de komende 5 tot 10 jaar. Hiermee wil ik een bijdrage leveren aan het denkproces van de individuele professional en bedrijven bij het (proactief) zoeken naar een plaats in een nieuwe realiteit. De bronnen die hebben bijgedragen aan mijn visie zijn vanwege de leesbaarheid niet opgenomen.

1.2 Zorgen over de toekomst: blijven of vertrekken

Uit gesprekken met adviseurs, bankers en vermogensbeheerders merk ik dat velen ‘zoekende’ zijn en zich regelmatig zorgen maken over hun eigen toekomst. Wat mij betreft niet onterecht. Misschien vraag jij je ook af: ‘heb ik straks nog wel werk en als dat zo is, is dat werk dan nog wel leuk?’. Begrijpelijk, je zult immers geld moeten verdienen en je wilt je ook gelukkig voelen, niemand houdt een baan vol waarin je ongelukkig bent. Het gevoel succesvol te zijn is voor velen ook belangrijk.

Bij coaching werk ik vaak vanuit de gedachte dat succes begint op het snijvlak van passie (dat waar je fluitend je bed voor uit komt) en talent (dat waar je in aanleg goed in bent). Zeker voor de jongere generaties komt daar tegenwoordig bij dat je wilt ervaren dat je maatschappelijk betekenisvol bent. Stel jezelf eens de vraag: zit ik nu op dat snijpunt?

De reden waarom je destijds in je huidige functie bent begonnen en blijven werken is voor velen de voldoening die je haalt uit het persoonlijk adviseren en begeleiden van klanten. De laatste jaren heb je gemerkt dat vanwege een inhaalslag in klantprocessen (dossiers), administreren belangrijker was dan adviseren. Je hebt gewacht op betere tijden waarin je met adviseren je weer volledig kan focussen op de klant. Maar komen die tijden ook?

Vraag je je af of je nog wel in de branche werkzaam wilt blijven omdat je het minder naar je zin hebt?. Als je je oriënteert op een vertrek uit de branche dan wordt je al snel geconfronteerd met de structureel lagere inkomens elders. Als je daarmee je rekeningen kan

betalen dan is dit minder belangrijk, helemaal als je met een vertrek gelukkiger in je toekomstige werk wordt dan je nu bent.

Moet je bij je huidige werkgever vertrekken maar wil je wel werkzaam blijven in de branche dan loop je er tegenaan dat elders in de branche dezelfde problemen spelen. Als je toch werkloos wordt, houd er dan rekening mee dat dit langere tijd kan duren. Uit onderzoek onder ex-bankpersoneel blijkt dat een jaar niet ongebruikelijk is. Besef ook dat van degenen die vanuit het bankwezen in de WW terechtkomen 85% niet terug keert in de eigen branche. Kennis van bancaire zaken is in andere branches minder relevant. Om de beste kansen voor jezelf te creëren kun je je verder bekwamen in communicatieve vaardigheden. Zeker als je nog niet weet wat je in de toekomst wilt gaan doen besef dat die vaardigheden overal relevant zijn en je ze overal mee naar toe neemt!

Ik besef dat ik hiermee een wat donker beeld schets van de toekomst maar bedenk wel dat het bovenstaande scenario breed gedragen wordt. Wees er in ieder geval van doordrongen dat er grote veranderingen op komst zijn en dat, als je concurrerend wil zijn op de arbeidsmarkt, er een noodzaak is om te werken aan je 'employability' en 'engagement'.

Veranderingen leveren ook altijd kansen op. Denk aan de kreet: 'als je blijft doen wat je doet, krijg je de resultaten die je kreeg'. Misschien ben je na deze (geforceerde) veranderingen wel veel gelukkiger. Tijdens coachingsgesprekken hoor ik regelmatig: 'was het maar jaren eerder gebeurd...'

Wil je brainstormen over je eigen positie in de toekomst, mail dan naar martien@finplanning.nl. Ik neem dan contact met je op. Mocht je de inzichten uit deze white paper interessant vinden voor je collega's aarzel dan niet om deze PDF met hen te delen.

2 Ontwikkelingen in het bankwezen

Voorafgaand aan de crisis van 2008 werkten medewerkers vaak lang (soms wel tientallen jaren) bij de bank en waren hiermee vergroeid, je verdiende uitstekend, had een plezierig klantcontact en goede ontwikkelingsmogelijkheden. Je carrièrepad leek gelijkmatig en je was niet gewend of genoodzaakt om proactief een grote carrièreswitch te maken.

Sinds de crisis van 2008 is er echter veel reuring in de financiële branche. Aanvankelijk vanwege de stabiliteit van het bancaire systeem en vervolgens door het verlies aan vertrouwen in de sector. Het antwoord van de politiek en de overheid hierop was het invoeren van vergaande zorgplichtregels, verhoogde buffereisen en strengere vakbekwaamheidseisen.

Parallel hieraan groeide het belang van technische innovatie (FinTech). Hierdoor werd het moeilijker om financiële diensten winstgevend aan te bieden. Financiële instellingen moesten daarom hun businessmodellen en strategieën aanpassen en snijden in onhoudbare overhead (gebouwen, personeel).

2.1 Robotisering van advisering en productverkoop

De bank kan in toenemende mate door het inzetten van Big Data (analyses) gegevens van klanten binnenhalen. Bij advisering in de nabije toekomst vult de klant het dossier zelf in en aan. Het systeem maakt vervolgens een geautomatiseerde financiële planning. Eventueel doet een bankmedewerker een zorgplichtcheck en heeft via de inzet van een webcam kortstondig

contact met de klant om vragen naar aanleiding van het advies te beantwoorden ('cross-channel' advisering). Als de aanschaf van een financieel product nodig is dan kunnen producten geautomatiseerd worden vergeleken en afgesloten. Door deze automatisering van advies en productverkoop zijn er in de toekomst veel minder adviseurs nodig. Door de lagere advieskosten kan er wel een grotere groep klanten bediend worden dan zonder robotisering het geval zou zijn.

Robotisering van advies speelt ook in op een trend van veranderend klantgedrag (gemak en flexibiliteit), namelijk die van de behoefte om financieel advies 'anytime anywhere' beschikbaar te kunnen hebben.

2.2 Druk op de distributieketen

Tot nu toe hebben banken bij het betalingsverkeer sterk ingezet op de ontwikkeling en implementatie van apps. Daardoor verliest de klant wel een deel van de voeling en connectie (trouw) met de bank. Dit is helemaal zo bij de jongste generatie, de klanten van de toekomst.

Fintech

Vanaf 2018 zijn banken door de Europese betaalrichtlijn PSD2 verplicht om derden toegang te verschaffen tot transactiedata van klanten die daar toestemming voor geven. Banken lopen hierdoor het risico om grip op de klanten te verliezen (desaggregatie van de distributieketen). Er ontstaan zogenaamde 'portal aggregators'. Dit zijn platforms (FinTech) bedrijven die vanuit verschillende bronnen financiële informatie ophalen en aggregeren in een totaaloverzicht (digitaal huishoudboekje). De klant kan op deze plek een volledige financiële planning maken en uitvoeren. Ook kunnen zo producten van aangesloten banken en andere financiële instellingen worden vergeleken en vervolgens worden afgenomen. De bank loopt in dit scenario het risico om nog slechts een 'fabriek' van producten te worden. Het platform neemt de distributie over. Bij de bank vallen in die situatie belangrijke cross-selling mogelijkheden weg waardoor de marges nog meer onder druk komen te staan. Een oplossing zou overigens kunnen zijn om als bank zelf een platform te worden.

Bij klanten is er een roep om simpele en transparante producten. Het is voor FinTech bedrijven eenvoudig om hierop in te spelen. Er wordt dan slecht één eenvoudig en winstgevend product aangeboden. Ook hierdoor verdwijnen er cross-selling mogelijkheden bij de bank.

Blockchain

Op dit moment wordt er door automatiseerders hard gewerkt aan het ontwerpen van 'blockchain' toepassingen. Hierbij is bijvoorbeeld sprake van financiële transacties waarbij spaarders en leners elkaar online vinden zonder tussenkomst van een bank. Een ander voorbeeld is de 'bitcoin', deze maakt betalingen buiten een bank om mogelijk. Aan de zakelijke kant wordt de matching van vraag en aanbod steeds makkelijker. Denk hierbij aan 'peer-to-peer lending' en 'crowdfunding'. Big data (analyses) maken de inschatting van kredietwaardigheid en veranderingen steeds eenvoudiger.

Een ander belangrijk fenomeen is de toetreding van 'BigTech' ondernemingen als Google en Apple. Deze kunnen in staat blijken met hun schaalgrootte en innoverend vermogen de gehele waardeketen over te nemen.

Machtsverschuiving

Klanten worden machtiger door het vormen van inkoopcombinaties (platforms). Denk bijvoorbeeld aan de Vereniging Eigen Huis die op dit moment centraal voor klanten energie inkoopt. De klant zelf is steeds beter geïnformeerd. Op Social media kan makkelijk (negatieve of positieve) informatie over financiële instellingen gedeeld worden. Ook kan er informatie over concurrenten gevonden worden. De klantloyaliteit zal zo verder onder druk komen te staan. De klant heeft tegenwoordig een grotere keuzevrijheid. Producten kunnen via productvergelijkingsites moeiteloos vergeleken worden. Op internet is er veel financiële informatie beschikbaar die een klant helpt om inzicht in de financiën te krijgen. Deze ontwikkelingen zijn er eerder geweest in de reisbranche. Door de opkomst van internet verdween het overgrote deel van de fysieke reisbureaus en worden reizen nu vrijwel uitsluitend online geboekt (waarbij voor specialistische reizen wel gekozen wordt voor 'reisadvies op maat').

2.3 De ontwikkeling van de politieke agenda

Er bestaat in de politiek een kritisch/negatieve sfeer rondom het bankwezen. De vraag is hoe de regulering en het toezicht zich verder zullen ontwikkelen. De crisis heeft bovendien geleerd dat het systeem niet stabiel is (te lage buffers). De bank zit in een lastig parket: ze dient aan de ene kant dienstbaar te zijn aan de economie in haar allocatierol, aan de andere kant zal zij winst moeten maken om een gezonde bedrijfsvoering te waarborgen. Waar ligt het evenwicht? Dit zorgt voor onzekerheid bij beleidsmakers bij banken en een kritische houding bij de toezichthouder.

2.4 De toekomst van persoonlijke advisering bij banken

Mijn verwachting over wat er over zal blijven van persoonlijke advisering is een kennis en- of intermediaire rol voor de bank bij grote en gecompliceerde transacties (bijvoorbeeld bij investmentbanking). Ook zal een bank willen beschikken over een (beperkt) team van specialisten op fiscaal- en juridisch gebied of op het gebied van sociale voorzieningen, pensioenen, levensverzekeringen, kredieten enzovoort. Zij geven in specifieke gevallen ondersteunend advies. Financieel advies en financiële planning zullen verregaand geautomatiseerd zijn. Vanuit de binnendienst verricht een 'paraplanner' hierbij ondersteunende diensten aan de klant waarmee hij of zij via de webcam in contact staat.

Er zal voor een deel nog steeds nut en noodzaak blijven voor persoonlijke advisering. Volgens IT specialisten die zich hiermee bezig houden zijn niet alle interacties tussen de adviseur en de klant te automatiseren. Het gaat dan om interacties waar empathie, creativiteit, coaching, leiderschap en verbeeldingskracht een rol spelen. Dit is het geval bij gevoelige en/of ingewikkelde (emotionele) zaken. Hier zal persoonlijk contact de norm blijven. Er zullen aan het niveau van contact wel veel zwaardere eisen worden gesteld dan nu het geval is. Je zal als adviseur meerwaarde moeten leveren boven het goedkopere geautomatiseerde advies. De klant zal het extra 'rendement' van het persoonlijke contact willen ervaren.

Concrete voorbeelden waar een behoefte aan persoonlijk advies/contact zal blijven bestaan zijn aan de retailkant te vinden bij private banking: het financieel coachen van de klant op het gebied van emotiemanagement rondom vermogen, life planning en overdracht van vermogen. Aan de zakelijke kant en dan vooral bij het familiebedrijf, het begeleiden van ingewikkelde situaties waarbij verschillende belangen door elkaar heen lopen en emoties een rol spelen.

Wil je als adviseur zulke processen begeleiden dan zal je dit alleen kunnen doen als er sprake is van een ‘echte’ vertrouwensrelatie. Je bent de ‘trusted advisor’ en wordt door de klant of de familie ervaren vanuit je intrinsieke betrokkenheid en door je sociale vaardigheden, niet zozeer vanwege vakinhoudelijke kwalificaties. De trusted advisor is wat dat betreft een ‘echt mensenmens’. Het vakinhoudelijke deel van het proces wordt vrijwel geheel door de paraplanner met ondersteuning van de specialisten verzorgd.

In hoofdstuk 7 geef ik gedetailleerd aan uit welke onderdelen de competentie van deze ‘adviseur van de toekomst’ zou moeten bestaan en op welke deelgebieden van advisering deze volgens mijn visie werkzaam is.

Samenvattend

Digitalisering en het verliezen van grip op de klant in combinatie met zorgplichteisen en de behoefte aan simpele en transparante producten leiden tot structureel lagere verdiensten voor de banken. Uitsluitend bezuinigen op de kosten van medewerkers en andere overhead zal niet voldoende blijken te zijn om te overleven. Ze moeten terug naar de tekentafel om op zoek te gaan naar hun meerwaarde in de toekomst. Ditzelfde geldt voor de individuele medewerkers bij de bank.

3 Ontwikkelingen bij vermogensbeheerders

Vermogensbeheerders hebben net als andere partijen in de financiële dienstverlening te maken met veranderde marktomstandigheden. Aanpassing van wet- en regelgeving (zorgplicht), kostentransparantie, kostenvergelijking en een kritischere consument leiden tot lagere marges.

3.1 Vermogensbeheer en FinTech

De FinTech revolutie raakt de vermogensbeheerder, met name door automatisch beleggen en het werken met algoritmen en gerobotiseerd advies. Aan de ene kant kan dit leiden tot meer concurrentie uit de traditionele hoek (banken en verzekeraars) en (in de toekomst) van nieuwe spelers, zoals de portal aggregators. Aan de andere kant kan er door lagere beheerkosten een grotere particuliere doelgroep bediend gaan worden. Daarnaast winnen passieve beleggingsfondsen aan terrein ten koste van actief beheerde beleggingsportefeuilles. De prestaties van een vermogensbeheerder liggen steeds meer onder een vergrootglas. Rendementprestaties worden door de klant online gedeeld en besproken.

Noodzakelijke groei

Gezien de geringere schaalomvang van vermogensbeheerders in vergelijking met (groot)banken geven de forse IT investeringen die nodig zijn om in de toekomst te overleven een stevige druk op de marges. Dit leidt tot de noodzaak van schaalvergroting welke gerealiseerd kan worden door autonome groei en/of het samengaan met andere marktpartijen. Vermogensbeheerders maken in toenemende mate gebruik van alternatieve distributiekanaalen zoals via banken of ‘verbonden agenten’ (‘ambassadeurs’; deze mogen van de AFM overigens slechts met 1 vermogensbeheerder samenwerken).

3.2 Vermogensbeheer in de toekomst

Het is de verwachting dat er in de toekomst een 4-tal specialisaties bij vermogensbeheerders ontstaan (in willekeurige volgorde):

©2017 Offermans & van Gemert BV

1. Bedrijven die zijn gespecialiseerd in een bepaalde beleggingscategorie of strategie.
2. Passief vermogensbeheer.
3. Probleemoplossers: deze werken aan de hand van een maatwerk doelstelling, bijvoorbeeld kapitaalbehoud of een strategie voor het financieren van de oude dag.
4. Distributeurs: deze zijn gericht op de toegang tot beleggen (niet op een onderscheidend rendement).

Bij de eerste en de derde categorie liggen mijns inziens kansen voor persoonlijk advies. Uiteraard zijn er altijd personen nodig die op een hoog niveau bezig zijn met de techniek van beleggen. In de derde categorie zijn er specialisten nodig op het gebied van bijvoorbeeld bedrijfsoverdracht en estate planning. Dit zijn diensten die op een hoger niveau niet te automatiseren zijn. Wel zal de (basis) financiële planning bij deze in steek van vermogensbeheer grotendeels geautomatiseerd worden.

Net als in het bankwezen blijft er behoefte aan geïndividualiseerd persoonlijk advies. Bijvoorbeeld bij het opstellen en begeleiden van een financial life plan, het doorvragen op risicoprofielen en het bieden van inzichten uit de gedragseconomie (behavioral finance). Je zult als adviseur moeten beschikken over excellente kwaliteiten op het gebied van gedrag en communicatieve vaardigheden (zie hoofdstuk 7). Vanwege de intensiteit van het klantproces kan je klantportefeuille niet te groot zijn. Er is dan sprake van een verandering van een technische- naar een menselijke benadering. Je betreft je klant dan niet zozeer bij beleggingstechniek maar bij zijn of haar eigen leven.

4 Ontwikkelingen bij het intermediair en bij gespecialiseerde advieskantoren

Wat hierboven is vermeld bij de gevolgen van de marktontwikkelingen voor banken en vermogensbeheerders geldt net zo voor het intermediair en gespecialiseerde advieskantoren op het gebied van hypotheek en pensioenen. Sterker nog, vanwege hun geringe omvang wordt de druk hier extra gevoeld. De kosten van vergunningen en wettelijke verplichte opleidingen en examens drukken zwaar op de bedrijfsvoering. Om nog maar te zwijgen over de tijdsinvestering die hiermee gemoeid is. Veel adviseurs (die zich bezig houden met productverkoop) hebben dan ook het plezier in hun werk verloren. Sinds 2008 is al 15% van het intermediair gestopt.

Cross-channel advisering is ook hier de toekomst. Dit betekent automatiseren waar dat kan (webcam-vergelijkingssite-robotadvies) en persoonlijk adviseren voor zover daar vraag naar is. Vanwege de geringe schaalgrootte gaan IT kosten een grote rol spelen. Het zal daarom vaak noodzakelijk blijken om je aan te sluiten bij andere kantoren of een aggregatieplatform.

Voor de persoonlijke advisering van standaard producten is er een smalle economische basis (begeleiding, vraagbaak). Het niveau zal ook hier omhoog moeten om goedkoper robotadvies voor te blijven. Je hebt dan een aantal keuzes. De eerste keuze is specialiseren op een zeer hoog niveau, bijvoorbeeld in hoogwaardig pensioenadvies en verkoop. De tweede keuze die je hebt is om de breedte op te zoeken en ook andere diensten te leveren zoals bijvoorbeeld energie. Een derde optie is om productverkoop volledig los te laten en je puur te gaan richten op de financiële begeleiding en life coaching van de klant. Je moet dan wel klanten vinden die hiervoor willen betalen. Voor al die opties zal de klant willen ervaren dat je niveau van (persoonlijke) dienstverlening het uurtarief, verrichtingentarief of abonnement waard is (zie hoofdstuk 7).

5 Ontwikkelingen in de accountancy/belastingadviespraktijk

In de accountancy/belastingadviespraktijk is net als elders in de branche een grote verandering gaande. Klanten worden steeds mondiger en hebben via internet eenvoudig toegang tot kennisbronnen. Basiswerkzaamheden verdwijnen onder druk van de crisis (het verdwijnen van bedrijven), een prijzenslag en de toenemende automatisering (efficiency) van boekhoudingen. De marges komen hierdoor onder druk te staan en de verwachting bestaat dat dat binnen 3-6 jaar 50% van de functies is vervallen.

Door deze trends is er al langer een noodzaak voor middelgrote en kleinere accountants (waar dit hoofdstuk betrekking op heeft) om op zoek te gaan naar een nieuwe werkwijze die leidt tot een toekomstbestendig businessmodel. Uit onderzoek blijkt dat veel accountants moeite hebben met veranderen en zo lang mogelijk vast willen houden aan het bestaande businessmodel. Onderzoek wijst uit dat 80% van de accountants meent dat het businessmodel goed op orde is. Het inslijpen van veranderingen kost echter een langere periode zodat het beter is om hier op tijd mee te beginnen. Bedrijven die nu niets doen lopen straks het risico om niet meer mee te kunnen.

5.1 Accountancy in de toekomst

Accountants hebben mijns inziens in de toekomst globaal 2 mogelijkheden, namelijk zich specialiseren als ‘assurance accountant’ (de controlerende accountant, zoals we deze nu ook kennen) of als ‘business consultant’ (mkb-adviesaccountant), de coach van de ondernemer.

Binnen een kantoor kunnen natuurlijk beide naast elkaar bestaan. Als mkb-adviesaccountant betreed je de consultancybranche. In deze branche staan de businessmodellen ook onder druk. Jarenlang is hier sprake geweest van onderinvestering in kennis en bleef men werken met verouderde modellen. Onder andere de opkomst van internet leidde tot een afnemend kennisvoordeel voor de adviseur met lagere marges tot gevolg. De oude manier van werken was eerst uitgebreid onderzoek doen, dan een lijvig rapport produceren, daarna het verandertraject leiden en steeds maar weer terugkomen om het bedrijf bij te sturen. Deze wijze van consultancy is passé. Bedrijven willen (kunnen) hier niet langer voor betalen en verwachten van de consultant dat deze weet wat er speelt in de branche en het bedrijf. Daardoor is ‘instant consulting’ ontstaan en dat is precies waar de mkb-accountant een voorsprong heeft. Deze beschikt al over alle cijfers van het bedrijf en heeft een langlopende relatie met de ondernemer.

Om op het gebied van consultancy succesvol te zijn zul je onderscheidende kenmerken moeten ontwikkelen. Dit kan je doen door het kiezen van specifieke invalshoeken voor jouw werkzaamheden. Bij de keuze van één of meerdere invalshoeken is het belangrijk dat je dit doet op basis van je authenticiteit. Dit betekent dat je enthousiast bent over de te kiezen invalshoek en dat je de talenten bezit of ontwikkelt om deze invalshoek in de organisatie van je klant (mede) in te voeren.

Een invalshoek zouden kunnen liggen in het optreden als klankbord voor de ondernemer bij businessdevelopment, strategiebepaling, personeelsbeleid en delen van kennis op het gebied van businessmodellen en het opzetten van certificeringen (bijvoorbeeld ISO 9001). Er is sprake van meedenken waarbij je niet op de stoel van de ondernemer plaatsneemt.

5.2 Business Life Planning

De accountant die kiest voor de specialisatie van business consultant zal vooral een coachende rol bekleden. In de praktijk blijkt dat ondernemers vaak geen idee hebben waar ze mee bezig zijn anders dan met winstmaximalisatie. Door de waan van de dag is er weinig tijd voor reflectie. ‘Meer is beter’ lijkt het credo. Je zou dan met de ondernemer in gesprek kunnen gaan over:

‘Wat zou je het liefste willen doen?’.

‘Met wie zou je dat willen doen?’.

‘Wat wil je nalaten?’.

Omdat de ondernemer vaak geen idee heeft van onderliggende levensdoelen ontstaan er gevoelens van onzekerheid en beklemming (‘waar doe ik het voor?; ‘is dit nou eigenlijk wat ik wil’; ‘blijft het wel goed gaan?, ‘stel nou dat de economie achteruit gaat?’).

Soms wordt er te veel risico genomen voor doelen die men niet helder heeft. Voor de kredietcrises waren er ondernemers die achteraf gezien op dat moment al over voldoende vermogen beschikten om te kunnen stoppen met hun onderneming en om hun doelen te verwezenlijken. Doordat ze dit niet wisten bleven ze risicovol beleggen en investeren met alle gevolgen van dien. De nodige ondernemers konden daarna opnieuw beginnen.

Andere ondernemers zijn in de waan van alle dag harder en harder gaan werken om het bedrijf uit te bouwen maar halen daar na verloop van tijd niet of nauwelijks meer plezier en vervulling uit (‘ja dat is nou eenmaal zo, er moet gewerkt worden...’). Ze stellen dat genieten later wel komt. Echter vaak komt dat later (mede door het harde werken) niet. De consultant kan de ondernemer in zo’n geval de vraag stellen: ‘waarom ga je je nu al niet bezighouden met zaken die wel vervullend zijn en ook bijdragen aan je financiële positie’ en ‘laten we kijken welke dat zijn en hoeveel extra vermogen je dan nodig hebt?’

De rol die je als accountant kan bekleden is die van business life planner. De onderneming is een vermogensbestanddeel van de ondernemer en dit vermogensbestanddeel hoort ten dienste te staan aan het ‘grotere plan’ van de ondernemer. Dat plan wordt gevormd door zijn of haar levensdoelen. De inhoud van de werkzaamheden hoort dan zo veel mogelijk in lijn te zijn met de behoeften (passie) van de ondernemer. In deze rol wordt er niet geadviseerd maar wordt de ondernemer ondersteund bij de zoektocht hiernaar (bijvoorbeeld door middel van het stellen van vragen).

Invalshoeken voor deze rol zijn onder andere de omgang met geld en vermogen, welke overtuigingen heeft de ondernemer hierover en waar helpen of hinderen die? Er kan aandacht worden besteed aan het synchroon lopen van de doelen van de medewerkers met die van het bedrijf (rationele en emotionele verbondenheid). In hoeverre zijn de medewerkers echt betrokken bij het bedrijf en kunnen zij werkzaamheden uitvoeren die hen gelukkig maken? Leiderschap binnen het bedrijf kan een onderwerp zijn. Goed leiderschap is een voorwaarde bij het in stand houden en uitbouwen van een bedrijf op de langere termijn. Last but not least kan er gedacht worden aan het fungeren als emotiemanager, bijvoorbeeld bij het begeleiden van de bedrijfsoverdracht van de overdragende ondernemer en bij het afstand nemen (loslaten) van het bedrijf. Het creëren van een toekomstperspectief voor de overdragende ondernemer, het omgaan met overnemende (al dan niet succesvolle) kinderen en de begeleiding van sentimenten in het bedrijf na overname. Bij overdracht buiten de familie en overluidens binnen het bedrijf. Een (medewerker van) een accountantskantoor die deze rollen op zich neemt gedraagt zich dan als ‘family officer’ (‘trusted advisor’ voor de familie) zoals dat bij private wealth management veelvuldig voorkomt.

5.3 Nieuwe competenties ontwikkelen of inkopen

Als je deze nieuwe invalshoeken vergelijkt met de huidige (traditionele) werkzaamheden dan kan je het gevoel krijgen dat deze fundamenteel anders zijn. Ook vraag je je misschien af of je de competenties die nodig zijn om dergelijke rollen te bekleden (met name op het gebied van ‘soft skills’) wel beheerst of wil gaan beheersen (een uitgebreide beschrijving hiervan is te vinden in hoofdstuk 7). Je hoeft niet alles te beheersen. Rollen kunnen verdeeld worden over meerdere collega’s. Ook kunnen er nieuwe collega’s aangetrokken worden om deze rollen te vervullen.

6 Ontwikkelingen bij onafhankelijke private banking kantoren

Adviseurs/accountmanagers bij private banking kantoren begeleiden meestal een kleine groep klanten met een relatief groot vermogen. Persoonlijke aandacht is hier de norm. Door de hierboven genoemde ontwikkelingen in de branche ontstaan er mogelijkheden die vragen om een kwalitatief hoogwaardige begeleiding. Vanwege de complexiteit is er veel advies wat niet geautomatiseerd kan worden. Denk aan internationale advisering, advisering over specifieke vermogensbestanddelen en beleggingscategorieën en advisering bij ingewikkelde familiestructuren. Er is veel ruimte voor persoonlijk advies. Zoals het er nu uitziet gaan de grootbanken zich met name richten op massa-advies en vermogens vanaf € 500.000. Het ‘gat’ dat hierdoor ontstaat biedt wellicht mogelijkheden om ‘family office’ diensten aan te bieden.

6.1 Het optreden als trusted advisor bij familiebedrijven

Andere kansen liggen er op de zakelijke markt (zie hoofdstuk 5). Het familiebedrijf kent een hoge adviesbehoefte door de diversiteit van de processen en de overlap van ‘familie’, ‘bedrijf’ en ‘eigendom’. Er is behoefte aan ondersteuning bij ‘family governance’ door het bestaan van latente en potentiële belangentegenstellingen. Deze moeten gesignaleerd en bespreekbaar worden gemaakt. De uitdagingen waarvoor de familie staat liggen op het gebied van vermogen, continuïteit en overdracht. De sterkten en zwakten van het familiebedrijf in combinatie met de familiodynamiek en emotionele verhoudingen vragen om uiteenlopende vaardigheden. Door je gedrag (dat zich kenmerkt door een lange termijn verbondenheid), diepgaande vertrouwensrelatie en discretie wordt je als het ware deel van de familie.

6.2 In te vullen rollen

Je bent veel meer dan een vermogensadviseur voor je klant. Uiteraard vind er (grotendeels geautomatiseerde) financiële planning plaats. Deze vloeit voort uit het financial life plan. Je bent met name een coach voor je klant. Bij moeilijke situaties ben je in staat om de klant te begeleiden en steunen door middel van je vaardigheden op het gebied van counselling, onderhandeling en mediation (zie hoofdstuk 7).

7 De ‘trusted advisor’

Samenvattend

Als je het bovenstaande leest dan kun je concluderen dat er in de toekomst voldoende ruimte is voor een adviseur met een hoge mate van vakbekwaamheid om het geautomatiseerde niveau te ontstijgen. Je zal deze adviseur terugvinden bij de advisering van:

- De gegoede particulier.
- De ondernemer.
- De private banking/wealthmanagement klant (particulier en familiebedrijf).

Daarbij kan gekozen worden voor een vakinhoudelijk specialistische- of voor een brede rolgerichte insteek. Vertrouwen, onafhankelijkheid, kennis en ervaring staan daarbij voorop. 'Customer intimacy', een klant echt begrijpen en hierop inhaken maakt de adviseur 'trusted'.

Financial life planning wordt in de toekomst steeds belangrijker. Ging het de babyboomer generatie nog om zo veel mogelijk welvaart te verzamelen, jongere generaties (die het overigens qua welvaart minder zullen krijgen) gaat het veel meer om welzijn, geluk en betekenis. Het is belangrijk om in te spelen op deze veranderende klantbehoefte van 'welvaartsdenken' naar 'welzijnsdenken'. Hiervoor zijn 'soft skills' relevant.

7.1 Rolgericht versus productgericht gedrag

Als je kiest voor de brede insteek dan treedt je rolgericht op in plaats van productgericht of adviesgericht. Dat betekent dat je optreedt als relatiebeheerder, life planner/coach, counsellor, onderhandelaar en/of mediator. Al deze rollen zijn gericht op empowerment van de klant. Je werkt op uurtarief, verrichtingentarief of op abonnementsbasis en levert als dat nodig is producten van diverse financiële instellingen (geen belangenverstrengeling). Je hebt als het ware een financiële huisartsfunctie.

In deze functie sta je via je netwerk in contact met specialisten op het gebied van asset management, charity, fiscaliteit, estate planning, compliance, security en dergelijke.

Qua communicatie beschik je niet alleen over empathische vaardigheden die je in staat stellen om de bovenstaande rollen te vervullen maar val je ook op vanwege je analyse van de communicatie tussen jou en de klant. Je hebt kennis en vaardigheden over non-verbale communicatie, profiling (drijfveren en waarden), overtuigen, manipulatie-detectie en waarheidsvinding.

7.2 Naar een niveau van trusted advisor groeien

Gezien het bovenstaande zal het niveau van de trusted advisor voor gedrag en vaardigheden zeer hoog liggen. Het ligt in de lijn der verwachting dat veel adviseurs die op dit moment een adviesfunctie bekleden dit niveau niet kunnen of willen halen. Ook zullen er veel minder adviseurs nodig zijn om de doelgroep te bedienen.

De adviseur met een passie voor het diepgaand ondersteunen van klanten bij het invullen van hun financiële behoeften en het bereiken van hun financiële doelstellingen én die in de toekomst mee wil in deze ontwikkelingen doet er daarom goed aan om zijn of haar talenten op het gebied van de bovenstaande competenties (verder) te ontwikkelen.

De wijze van leren zal wel een heel andere blijken te zijn dan bij vakinhoudelijke kennis waar hoofdleren de methodiek is. Wil je je communicatie veranderen dan is dat alleen te realiseren als je zelf verandert (een leerproces doorloopt). Als je gaat voor authenticiteit (in plaats van een trucje) is dat ook wat je wil: eerst zelf een proces doorgemaakt hebben voordat je de ander hierin begeleidt of adviseert. Veranderingen van gedrag en vaardigheden duren over het algemeen langer dan het verwerven van kennis. Nadat je hebt geleerd hoe je één en ander kan aanpakken, zal je deze inzichten en vaardigheden moeten inslijpen (in plaats van hoofdleren uit een boek). Slaag je hierin dan zul je niet alleen werk hebben maar ook een leukere, betekenisvollere, succesvollere en daarmee betere adviespraktijk!