

DRIE BESTUURDERS OVER DE TOEKOMST

STILTE VOOR

Dat de omzetten in de advocatuur al jaren stevig onder druk staan, mag geen nieuws meer heten. Waar hun Britse en Amerikaanse evenknieën inmiddels al gesneuveld zijn, lijken veel Nederlandse advocatenkantoren zich niet bewust van de nieuwe waarheid in de advocatuur. De stilte voor de storm? Ja, denken Olaf van Haperen, Johan Koggink en Rutger Ploum. "Over tien jaar ziet de advocatuur er compleet anders uit."

DOOR MICHIEL ROHLOF
FOTO'S CHRIS VAN HOUTS



VAN HET MIDDELGROTE KANTOOR

DE STORM?

BETER WERK



Van links naar rechts: Rutger Ploum,
Olaf van Haperen en Johan Koggink

Er zijn boeken over vol geschreven: het einde van het brede full service kantoor in de advocatuur, geschreven door de behoefte aan superspecialisten, de steeds kritischer houding van bedrijfsjuristen en de opkomst van andere aanbieders voor het baselere juridische werk. De omzetten in de advocatuur staan stevig onder druk en in het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten is de afgelopen periode al een consolidatieslag gaande geweest waarbij kantoren zonder duidelijke strategie het niet gered hebben.

HEFTIGE HERSCHIKKING

Toch lijkt er in Nederland voor de buitenstaander niet veel aan de hand te zijn: de advocatuur ziet er in vergelijking met tien jaar geleden nog min of meer hetzelfde uit, er zijn hooguit een aantal buitenlandse spelers en nichekantoren bijgekomen. Er is nog geen fusiegolf gaande onder de middelgrote kantoren, de hoek waar volgens enkele deskundigen de klappen gaan vallen. Blijft het Angelsaksische scenario de Nederlandse kantoren bespaard? Olaf van Haperen, managing partner van Kneppelhout & Kort-hals in Rotterdam, denkt van niet. “Binnen nu en tien jaar zal er een heftige herschikking te zien zijn, zeker in het middensegment van de advocatuur. Ik denk dat tweederde van de middelgrote kantoren over tien jaar niet meer in de huidige vorm bestaat. Bij te veel kantoren denkt men nog steeds dat het wel zal overwaaien. Dat heeft ook te maken met de samenstelling van partnergroepen; die hebben vaak een kortere horizon dan voor een kantoor op de langere termijn goed is. Je kunt zeggen dat er geen kristallen bol bestaat, maar voor de advoca-

tuur is die er wel, in de vorm van de Engelse en Amerikaanse markt. Je kunt geen Angelsaksische nieuwsbrief openslaan of er wordt een fusie van twee middelgrote kantoren aangekondigd. In Amerika verdwijnen advocatenkantoren bij bosjes. Vergeet niet: als je een simpele curve maakt over winstgevendheid en de grootte van een kantoor, is dat de vorm van een kuil. Middelgrote kantoren moeten echt oppassen dat ze uit die kuil komen en dat kan door duidelijke keuzes te maken en in een aantal zaken uit te blinken. Multinationals en grote bedrijven zoeken naar alternatieven, maar verwachten daar ook veel voor terug. Die kansen kun je maar één keer grijpen en ik ben persoonlijk wel blij dat niet iedereen dat ziet.”

Om te illustreren dat er wel degelijk beweging in de markt zit, stelt Van Haperen met enige regelmaat benaderd te worden door andere kantoren die willen samengaan, enkele weken terug nog door een Chinees kantoor. Ook Rutger Ploum, naamgever en managing partner van Ploum Lodder Princen, zegt de afgelopen jaren al door zeker drie buitenlandse kantoren benaderd te zijn met het voorstel te gaan samenwerken. Volgens Ploum, die zijn strategie in de kantoorlogica ‘Duidelijk Anders’ heeft verankerd, zal de komende jaren duidelijk worden welk kantoor van de nieuwe werkelijkheid weet te profiteren. “Er liggen namelijk ook veel kansen voor kantoren van onze grootte. In pitches kunnen we concurreren met de grote Zuidas-kantoren; bedrijfsjuristen kopen hun dienstverlening veel gedifferentieerder in en zijn niet meer bang om nieuwe kantoren uit te proberen. Je bent welkom om bij grote bedrijven op gesprek te komen en de laatste jaren haalden wij met name uit die trend onze groei. Dat betekent echter wel dat je keuzes moet maken en investeringen moet doen. Kantoren die niet willen investeren in onder meer ICT-oplossingen, gaan het verliezen. Bepaalde grote klanten kunnen eisen dat je via hun softwaresysteem declareert en daarmee meer als partner gaat samenwerken. Dat betekent dat wij meerdere systemen op kantoor draaiend hebben. Lastig, maar het went.”

STRATEGISCHE KEUZES

Johan Koggink, directeur bij Van Benthem & Keulen: “Investeren in onder andere ICT vergen een bepaalde schaalgrootte. Schaalgrootte is echter een randvoorwaarde. Bovenal gaat het om de juiste strategische keuzes maken en ik zie niet dat al die kantoren deze keuzes maken. Dat zou kunnen komen door een groep partners die liever alles bij het oude houdt. Bij mindere resultaten is dan de eerste reflex om in de kosten te snijden. Dat is echter niet voldoende: het draait om strategisch kiezen. Welke doelgroepen wil ik bedienen, welk type werk wil ik voor ze





doen, op welke branches gaan wij ons richten en met name: waar zit het onderscheid in onze dienstverlening? Kort gezegd, je moet kiezen om gekozen te worden! Wij hebben dat gedaan met ons serviceconcept van Dienst dat bestaat uit zes kosteloze services voor zowel cliënten als niet-clieënten. Dit heeft ons ook bij grote bedrijven op de kaart gezet en het verklaart onze snelle groei in de afgelopen jaren. Strategische focus betekent trouwens ook dat je pitches laat schieten, wanneer die niet volledig in lijn liggen met de strategische focus van het kantoor. Goed voorbereiden van een pitch kost immers ontzettend veel tijd, daar moet je heel bewust mee omgaan.” Ploum: “Pitchen is ontzettend belangrijk geworden. Wij bereiden ze goed voor en winnen gelukkig veel pitches. Alle neuzen moeten daarbij dezelfde kant op staan. Je moet echt van je eigen intrinsieke kracht uitgaan en dat ook naar buiten toe uitstralen. Alleen dan val je op.”

Van Haperen: “Voor elk middelgroot kantoor zijn er uiteindelijk maar drie toekomstscenario’s: uit elkaar vallen in niches, een geheel eigen positie in de markt veroveren of doorgroeien middels een fusie met een ander kantoor. Twee middelgrote kantoren samen zijn echter zeker geen garantie voor succes; dat kan ook een ongeleid projectiel worden.”

BRANCHESPELERS

Het aanbrengen van focus is recent al te zien geweest in veel kantoren die zich op branches gingen richten en de

indeling naar rechtsgebieden van de website haalden. “Vaak is het echter vooral plastisch”, denkt Van Haperen. “De omschakeling naar brancheteams gaat niet over één nacht ijs.” Koggink: “Er lijkt op dat punt eerder sprake te zijn van een ‘me too’-ontwikkeling; op elke website zie je tegenwoordig dat men in sectoren en branches denkt, maar als je vraagt naar het beleid daarachter wordt het vaak stil. Het gaat niet om een lippendienst maar om daadwerkelijke implementatie. Ben je werkelijk één geworden met de betreffende branche? Dat is de vraag. Als niet alleen jijzelf maar vooral de bedrijven in deze branche deze vraag volmondig met ja beantwoorden, dan ben je een echte branchespeler.”

“WIJ ZETTEN IN OP SPECIALISATIE, NIET OP COMMODITY. JE KUNT NIET TEGELIJK BIJENKORF EN ACTION ZIJN”

De logische vraag aan de drie kantoren is nu natuurlijk welke posities zij zelf hebben genomen om de komende jaren succesvol te zijn. Koggink: “Wij zetten heel duidelijk in op specialisatie en niet op *commodity work*. Je kunt geen Bijenkorf en Action tegelijk zijn. Dat zijn verschillende business modellen waarbij de enige uitzondering is dat je in bepaalde gevallen een commodity als service aanbiedt. Het aanboren van nieuwe markten hoort daar ook bij; zo zijn we ongeveer vijf jaar geleden met een banking & finance praktijkgroep gestart om een alternatief te bieden voor de Zuidas-kantoren en die is inmiddels succesvol uitgegroeid tot acht advocaten. Een andere belangrijke keuze die wij al jaren geleden hebben gemaakt, is het opbouwen van een partnership met de bedrijfsjurist. Ongeveer tien jaar geleden waren wij de eerste met een permanen-

te nascholing voor bedrijfsjuristen. Wij zullen stevig inzetten om met nieuwe services nog meer inhoud te geven aan dit partnership en de toegankelijkheid van onze dienstverlening. Technologie zal hierbij een belangrijke ondersteunende rol spelen. Ten slotte zal excelleren in bepaalde branches een belangrijk speerpunt zijn.”

Ploum: “Wij willen in een aantal sectoren tot de beste kantoren van het land behoren en daar willen wij ook in het aannamebeleid op aansturen, door nog meer goede mensen op bepaalde branches te zetten. Uiteindelijk ontkom je niet aan keuzes als je succesvol wilt blijven; alleen met echte specialisten kan een advocatenkantoor in de toekomst zijn meerwaarde bewijzen en ben je minder snel inwisselbaar. Maatschappelijk verantwoord ondernemen is daarnaast iets dat echt kleur aan ons kantoor geeft; kantoorgenoten zijn heel bewust bezig met een maatschappelijke rol buiten de advocatuur. Er wordt heel veel ondernomen op dit gebied.”

Van Haperen: “Wij hebben een hele bewuste keuze gemaakt voor *customer intimacy*; de tevredenheid van de cliënt als leidraad voor alle keuzes die we maken. Het vak van advocaat verschiet van kleur: service wordt steeds belangrijker en de cliënt wil zich bovenal begrepen voelen. In dat licht bezien, kun je je afvragen of het nog wijs is om vijftig advocaten te hebben die allemaal onder het juk van de Orde van Advocaten zitten, met de bijbehorende stagiaireverplichting. Als slechts twintig procent van de

inkomsten uit *litigation* komt, is het dan nog nodig om iedereen advocaat te laten zijn? Daarnaast hebben we op kantoor besloten naar een tweekoppig bestuur te gaan; een advocaat-partner en een bestuurder van buiten, om het kantoor nog bedrijfsmatiger aan te sturen en makkelijker beslissingen te nemen, ook als dat gaat over strategie en winstgevendheid.”

TARIEVEN

In hoeverre speelt het tariefverhaal nog een grote rol in de keuzes van cliënten, nu ook de topkantoren hun personeel wegzetten tegen lagere tarieven? Van Haperen: “Cliënten stemmen met hun voeten. Ik hoor het vaak als iemand zich bij ons meldt: ik was ontevreden over de rekening bij mijn huidige kantoor, ik ken je nog uit het verleden dus wil graag opnieuw met jullie samen gaan werken. In feite niet eerlijk naar de oude advocaat toe; waarom maken bedrijfsjuristen het niet gewoon bespreekbaar? De praktijk is echter weerbarstig.”

Ploum: “Voorspelbaarheid en transparantie is bij factureren ontzettend belangrijk geworden. Als ik twijfel over de factuur stuur ik deze in concept op: kijk hier even naar, ben je akkoord? Dat wordt enorm gewaardeerd.” Koggink: “Wij bieden prijszekerheid aan zowel voor adviezen als procedures omdat cliënten gewoon bepaalde zekerheden omtrent de facturen willen. Logisch ook, want zij worden ook gebudgetteerd. De advocatuur heeft daar heel lang aan moeten

**“IS HET NOG WIJS
OM 50 ADVOCATEN
IN HUIS TE HEBBEN
DIE ONDER
HET JUK VAN DE
ORDE ZITTEN?”**





wennen maar als je naar andere branches kijkt zijn vaste prijzen al veel langer gemeengoed.”

NIEUWE GENERATIE

Eerlijke tarieven zijn kortom belangrijk, maar de advocaten die het moeten gaan doen zijn uiteindelijk de belangrijkste factor voor succes. Is het aantrekken en vasthouden van talenten een groeiende bron van zorg, nu de hippe nichekantoren als paddestoelen uit de grond lijken te schieten en met name de nieuwe generatie advocaten een horizon van maximaal drie jaar lijkt te hebben?

Ploum: “Alleen met een bepaalde schaalgrootte en goede reputatie kun je ook toptalenten aan je binden. Sinds Jeroen Princen het faillissement van Imtech op zich genomen heeft, zijn insolventie-advocaten voor ons goed te vinden; die willen graag meewerken aan zo’n zaak. Wij groeien nog steeds fors en richten ons op ervaren medewerkers van grotere kantoren, omdat zij vaak bewust kiezen voor een vervolgcarrière bij een middelgroot kantoor en een bulk aan ervaring meebrengen. Ik vind het dan ook prima dat de grote kantoren massaal naar Amsterdam trekken. In de toekomst bestaat een gemiddeld kantoor wellicht uit een kleinere groep vaste advocaten en een grotere flexibele schil, maar ook zo’n flexibele schil kan je kantoor maken of breken. Het moet allemaal bij elkaar passen.”

Koggink: “Ik merk de laatste tijd wel dat meer jonge ambitieuze mensen bewust de keuze maken voor een middelgroot kantoor en dat de top tien niet langer heilig is. Zij waarderen een kantoor dat in beweging is, willen daar graag bij horen. Voor hen draait alles om ontwikke-

ling. Men is ambitieus, maar wil niet zeven dagen per week werken want er zijn ook nog andere zaken in het leven.” Ploum: “De markt is sowieso flexibeler; advocaten proberen het sneller voor zichzelf of zoeken een ervaring elders. Niet iedereen wil automatisch partner worden en dat hoeft ook niet. Ze willen geboeid en opgeleid worden, aan mooie zaken werken, maar de horizon is kort en daarna ziet men wel weer. Het helpt overigens om jongeren bij meer zaken te betrekken. Wij pitchen graag samen met ze; dat geeft een krachtige uitstraling – ‘the next generation’. Ga uit van de kracht van de nieuwe generatie en vergeet even dat ze wat minder honkvast zijn.” Koggink: Met de jongere generatie haal je ook affiniteit met en kennis van *social media* in huis; hierdoor houd je beter aansluiting bij de bedrijfsjuristen van dezelfde generatie. Deze jonge bedrijfsjuristen willen eerder advies per telefoon of zijn gewend om via *social media* aan informatie te komen. Zij staan er bijzonder pragmatisch in.”

Van Haperen: “De kortere horizon ten aanzien van arbeidsduur is een mondiale trend; er is ook veel te kiezen en er is wel degelijk een leven mogelijk buiten de advocatuur... Vroeger was het primaire doel om medewerker te worden, nu is het primaire doel leuk werk doen en drie jaar is ver weg, laat staan dat je weet wat je over zes jaar doet. Vandaar dat je niet onder het aantrekken van senior medewerkers uitkomt. Ik ben erg blij dat we onlangs twee bedrijfsjuristen hebben kunnen overtuigen om het vak van advocaat weer te omarmen. Die komen met een lege kast en zijn niet goedkoop, maar brengen wel heel veel ervaring mee en zijn me veel waard.” ■