

Advocountants voor beginners

De laatste jaren zijn in hoog tempo vijf grote advocatenkantoren ontstaan, bekend als de 'advocountants'. Ze zijn verbonden aan de grote, mondiale multi disciplinary partnerships (MDP's) KPMG, Ernst & Young, Andersen, PricewaterhouseCoopers en Deloitte & Touche. Met bijna 700 advocaten vormen ze een markante groep in de balie. Stapje voor stapje knokken ze zich de markt in, al worden ze nog steeds omgeven met nogal wat misverstanden.

Micha Kat
freelance journalist

'Eerst wilden we niet samen optrekken we moesten eerst elk onze eigen plek bevechten. Maar nu zijn we zo ver dat we naar onze gemeenschappelijke belangen kunnen kijken, zoals het wegnemen van vooroordelen die rond ons leven in de markt en het ons krachtiger manifesteren binnen de organen van de Orde.' Aldus Bas Steins Bisschop, *name partner* van Steins Bisschop Meijburg & Co, het aan KPMG gelieerde advocatenkantoor. Scipio van der Stoel, de 'perspartner' van Wouters Advocaten/Andersen Legal (AL) voegt toe: 'We zijn nu twee keer met alle vijf bij elkaar gekomen. We willen meer invloed gaan uitoefenen binnen de Orde, want een aantal ontwikkelingen daar vinden we maar niks.'

Dit laat aan duidelijkheid niets te wensen over: de advocountants zijn klaar voor het slechten van een nieuwe horde op de weg van hun schijnbaar onstuitbare opmars. Eind augustus meldde zich zelfs een zesde partij: Dijkstra Voermans advocaten, gelieerd aan de accountants en adviseurs van BDO. Met 30 juristen is dit zeker geen klein kantoor. Voor het overlegclubje van de *big five* zijn ze echter nog niet uitgenodigd.

Wat de advocountants bindt is het verzet tegen de samenwerkingsverordening van de Orde uit 1993 die een gedeelde maatschap tussen advocaten en accountants verbiedt. Het advies van de A-G bij het Europese Hof van deze zomer inzake een procedure tegen deze verordening wordt door beide kampen schaamteloos 'klaargestoomd voor eigen gebruik'. *A-G vindt verbod op samenwerking mededingingsbeperkend* aldus een persbericht van procespartij Andersen Legal. *A-G: Orde mag samenwer-*



Scipio van der Stoel: 'We willen meer invloed gaan uitoefenen binnen de Orde, want een aantal ontwikkelingen daar vinden we maar niks'

king tussen advocaat en accountant verbieden aldus de cover van dit blad, verwijzend naar een stuk waarin de conclusie werd geanalyseerd.

Alle vijf spreken ze hun afschuw uit over het woord 'advocountant'. 'Alsof we iets anders zijn dan gewone advocaten' zegt Carel van Lynden van AKD Prinsen van Wijmen, sinds 1997 gelieerd aan Deloitte & Touche. Hij heeft op dit punt zeker recht van spreken, want zijn kantoor heeft als enige van de vijf sterke wortels in de traditionele Nederlandse polderadvocatuur.

Multidisciplinaire teams

De vijf zijn onderling nogal verschillend. Hierover later meer. Maar een aantal uitgangspunten wordt gedeeld. Zoals het werken in 'multidisciplinaire teams' van advocaten, accountants, fiscalisten en soms ook

speciale adviseurs op terreinen als *compensation & benefit* of *real estate*. Naast de sectie-structuur werken veel van deze kantoren met 'branchegroepen' (*energy & utilities, financials, telecom*) waarbinnen dit multidisciplinaire werken verder gestalte krijgt, onder meer door het ontwikkelen van innovatieve producten zoals *Choice* van Wouters/AL, een flexibel beloningsproduct met tal van componenten waaraan is gewerkt door advocaten, *human capital consultants*, fiscalisten en IT-consultants voor de toepassing op de PC. Ook wordt gestreefd naar zoveel mogelijk *internal referrals* (werk dat de advocaten krijgen van andere poten uit de MDP), maar anders dan vaak wordt gedacht spelen de accountants op dit punt slechts een zeer bescheiden rol. 'Het is vooral *tax* waar we zaken mee doen en de afdeling *corporate finance*. Maar het is zeker niet vanzelfsprekend dat dit werk naar ons toe komt, want als ze er bij PwC (PriceWaterhouseCoopers) niet van overtuigd zijn dat het goed gaat, besteden ze het liever uit aan een extern kantoor' zegt Els de Wind, bestuurslid van Landwell. Volgens haar is de samenwerking met de fiscalisten van PwC goed te vergelijken met de praktijk binnen Loyens & Loeff waar de advocaten ook nauw samenwerken met de belastingadviseurs.

Hoe moeilijk het is je als geallieerd advocaat in te vechten in de cliëntenporte-

feuille van de afdelingen *tax, audit* (accountancy) en *corporate finance* beschrijft Bas Steins Bisschop: 'Martin Brink (partner ondernemingsrecht) en ik gaven laatst een presentatie voor de top binnen KPMG, de mensen die werken voor de Fortune 500. We legden ze uit dat ze om hun werk goed te kunnen doen niet om juridisch advies op topniveau heen kunnen. We moeten ervoor knokken dat zij met werk naar ons komen. En dan heb ik het nog niet eens over het werk dat het externe advocatenkantoor voor deze topcliënten doet. Dat willen wij natuurlijk ook graag overnemen!'

Grijze partners

In de 'expansiefase' waar de vijf nu langzaam uitkomen draaide het vooral om werking en selectie. Met steun van bureaus als *Legal People* stroopten ze de markt af. De zucht naar het binnenhalen van grote namen is vaak bespot en inderdaad zijn er in dit traject grote ongelukken gebeurd. Achter de schermen wordt vaak meesmullend gesproken over 'grijze partners van naam en faam' uit de traditionele advocatuur die 'in de luwte van de MDP hun zakken nog even willen vullen'. Het hoort bij het vallen en opstaan van het opgroei proces. Tegenwoordig stappen medewerkers en partners al weer over binnen de vijf zodat ze nog maar weinig geheimen voor elkaar hebben. Sylvia den Engelsens, partner bij *Legal*

People: 'Advocaten hebben soms grote ego's. Dat botst met de *corporate culture* van de *big five* die van hun mensen verlangen dat ze zich toch wel enigszins aanpassen. Bij Andersen Legal gaat het vooral om het 'Andersen-gevoel'. Daarom zouden advocaten die gaan werken voor een van de vijf karakterologisch misschien iets anders in elkaar moeten zitten dan de krachtpatser van Stibbe of Nauta.' Scipio van der Stoel: 'We zijn niet principieel tegen *prima donna's*, maar er zijn grenzen. Het mag niet ten koste van de organisatie gaan.'

Bij de vijf wordt goed verdiend. Louis Deterink, bestuursvoorzitter van Holland van Gijzen, het kantoor van Ernst & Young: 'Partnerbeoordeling is bij ons heel normaal. Elke partner heeft een *reviewing partner* en wordt geacht te voldoen aan de eisen die zijn vastgelegd op de *business balanced scorecard* waarop vele elementen een rol spelen.' De hoge *leverage* bij drie van de vijf waardoor het partnerschap moeilijk te bereiken is wordt vaak gecompenseerd met tussenstappen op de carrière ladder zoals 'manager' bij Andersen en 'kantoorpartner' bij Holland van Gijzen.

Een overkoepelende factor is natuurlijk ook het internationale netwerk. De aangesloten kantoren die alle druk bezig zijn met hun *global branding* beschikken over duizenden advocaten in tientallen landen. Carel van Lynden van AKD: 'Wij hebben

Sylvia den Engelsens: Advocountants concurrerend

Wervings- en selectiebureau *Legal People* in Amsterdam heeft voor alle vijf de kantoren gewerkt of werkt er nog voor. Voor Wouters/AL wordt thans een 'topnaam' gezocht. Partner Sylvia den Engelsens merkt in de markt zeker vooroordelen en weerstanden, maar kan die meestal gemakkelijk wegnemen in een rustig een-op-een-gesprek. 'Nauta is Nauta. Daar valt weinig aan uit te leggen. Bij deze vijf is het verhaal een stuk ingewikkelder, want ze doen echt iets nieuws. Een van de vooroordelen is dat je onder de plak zou zitten bij de accountants. Nou, die zie je vaak helemaal niet. De synergie is er vooral een tussen *tax* en *law*.' Over het niveau van het werk zegt ze: 'Accountants zullen wel drie keer nadenken voor ze werk doorspelen aan hun 'nieuwe' advocatenkantoor. Als het fout gaat zitten zij met een probleem. Al helemaal geen zin heeft het om kleine ad hoc-zakjes af te schuiven zoals wel wordt gedacht. Daar zitten de advocaten helemaal niet op te wachten. De samenwerking wordt pas zinvol als men in multidisciplinaire teams optreedt voor grote cliënten in gecompliceerde, multinationale vraagstukken.' Den Engelsens beseft dat de 'toppers' nog aarzelen. 'Maar in het buitenland is dat al niet meer zo. Het is een kwestie van tijd. De Advocountants zijn naar onze ervaring zeker concurrerend. Intussen gaat er natuurlijk van alles mis. Het is voor deze kantoren een verhaal van *live and learn*.'



Sylvia den Engelsens: 'Accountants zullen wel drie keer nadenken voor ze werk doorspelen aan hun "nieuwe" advocatenkantoor'

onze keuze gemaakt: we gaan mondiaal. Dat geeft een heerlijk rustig gevoel. Bij Nauta, Stibbe en Houthoff ontbreekt die rust. Van alle kanten en alle kantoren stromen de mensen nu naar ons toe.'

De vijf krijgen steeds meer zelfvertrouwen. Els de Wind van Landwell: 'De Wakkies en Eisma's hebben we nog niet. Maar waar zitten die in de volgende generatie?' Alles wijst erop dat de vijf MDP's het bolwerk van de gevestigde advocatuurmacht gaan bestormen. In de VS maakt de gevestigde orde zich al veel zorgen over de consultants van de *big five* die steeds meer werk naar zich toe trekken dat ook door advocaten kan worden gedaan. Het antwoord: advocatenkantoren ontwikkelen consultancy-poten!

AKD Prinsen van Wijmen

'En toen waren we opeens het vierde kantoor van Nederland' zegt Carel van Lynden, bestuurder van AKD. Van Anken Knüppe Damstra (ontstaan in 1991) fuseerde in 1999 met Prinsen van der Putt. Een jaar later kwam daar het kantoor Van Wijmen bij. In april 1997 werd een strategische alliantie met Deloitte & Touche gesloten die per 2000 is opgewaarderd. Nu vindt overleg plaats met de Orde over de vraag in hoeverre de belastingpoot van Deloitte waar AKD mee verbonden is het geld dat AKD

inbrengt mag 'poolen' met de andere takken van Deloitte. 'De ene paardensprong is de andere niet' lacht Ben Knüppe, verwijzend naar het 'paardensprongmodel' volgens welke de advocaten via de tax-afdelingen verbonden zijn met de MDP's. Er is veel veranderd binnen dit kantoor. Van Lynden: 'Neem de internationalisering. Het oplossen van dit probleem was voor ons een voorname reden met Deloitte in zee te gaan.' Op zijn bureau ligt een stuk van het Belgische alliantiekantoor Philippe & Partners; het briefpapier heeft al dezelfde huisstijl als dat van AKD. Knüppe: 'We werken aan onze *global branding* en komen op termijn met een mondiale naam. Dat wordt een eigen naam los van Deloitte, het Landwell-model dus.'

AKD functioneert van de vijf het meest als gewoon, klassiek advocatenkantoor. Het meeste werk heeft niets te maken met Deloitte. Interdisciplinair werken en *internal referrals* zijn bij AKD (nog) minder ontwikkeld. Bij Deloitte is zelfs nog een eigen juridische afdeling actief die dus min of meer concurreert met AKD. Het kantoor wil full-service blijven werken en nam om dit nog eens te onderstrepen begin oktober de complete zeesectie van Nauta over. De vijf vestigingen hebben elk een eigen focus gekregen: Rotterdam haven en handel, Amsterdam ondernemingsrecht, Eindhoven



Carel van Lynden: 'En toen waren we opeens het vierde kantoor van Nederland'

	Omvang	Leverage (advocaten)	Inkomen (max; f)	Internal referrals	cliënten	locaties
AKD Prinsen	185	2,5	600.000	10%	MKB Overheid	6
Holland van Gijzen	159	7	800.000	50%	MKB- Global 1000	5
Landwell	117	10	geen opgaaf	60%	MKB- Global 1000	4
Wouters /AL	90	10	1.300.000*	35%	Global 1000	2
Steins Bisschop	66	4	1.000.000	40%	Fortune 500	2

*schatting

IE/IT, Dordrecht aanbestedingen en Breda bestuursrecht. Gestreefd wordt naar het delen van de ruimte met Deloitte; in Amsterdam en Utrecht is dat reeds het geval. In Rotterdam worden de vestigingen van AKD geïntegreerd in het Deloitte-kantoor aan de Admiraliteit.

Holland Van Gijzen

Het netwerk van Ernst & Young is het meest internationale van de vijf: in 53 landen zijn meer dan 2000 advocaten aangesloten. Ook in de VS waar de samenwerkingsregels restrictief zijn, loopt Ernst & Young voorop: aanwezigheid in New York is zeker gesteld door een alliantie met het Canadese kantoor Donahue & Partners dat daar een vestiging heeft en reeds in 1999 begon E&Y een kantoor in Washington, McKee Nelson. Daar werd aanvankelijk alleen aan belastingrecht gedaan, maar in mei van dit jaar stapte bijna de hele sectie *capital markets* van Sidley Austin Brown & Wood (die gevestigd waren in een van de twee vernietigde WTC-kantoren) over. McKee groeit explosief, maar moest de naam Ernst & Young onder druk van de regelgevers laten vallen.

Een internationale maatschap is er nog niet: de E&Y Law Alliance (met de onlangs herbenoemde Nederlander Bob Wessels als voorzitter) is een federatie van nationale maatschappen. 'Wel bieden we op veel rechtsgebieden (*Cross-Border Employment & Human Resources Globalisation, Intellectual Property*) *global law services* waardoor we grote projecten kunnen uitvoeren in vaak wel tientallen landen tegelijk' zegt Louis Deterink, voorzitter van Holland Van Gijzen. Hij laat wat *prints* zien. 'Dit zijn de twee *streams* waarmee we ons mondiaal gaan presenteren. In het 'Spaanse model' heten we Ernst & Young. In het 'Duitse model' heten we Menold & Aulinger met daaronder *in association with Ernst & Young*. Wij sluiten dus aan bij het Duitse model.'

Het kantoor heeft twee historische pijlers: de sectie ondernemingsrecht binnen Ernst & Young Belastingadviseurs (Hans van Gijzen) en de advocaten van het kantoor Banning Kemenade & Holland die zich per 2000 aansloten. Deterink: 'We

hebben de afdeling ondernemingsrecht van E&Y gekocht. De *goodwill* lossen we in vijf jaar af. Verder zijn er geen banden. We zijn echt zelfstandig.'

Acht secties vormen een 'matrix' met sectorale *service lines* waarbinnen geïntegreerd wordt samengewerkt. Deterink: 'Elke week melden zich kantoren aan voor aansluiting. Maar wij stoten juist vestigingen af. We concentreren ons binnen onze vijf vestigingen: Amsterdam, Rotterdam, Den Haag, Eindhoven en Utrecht.'

Landwell

Net als Holland van Gijzen is Landwell ontstaan vanuit de juridische afdeling van de MDP, in dit geval PricewaterhouseCoopers (PwC). De meerderheid daar was geen advocaat. PwC heeft pas vrij laat gekozen voor advocaten-status van zijn juristen; eind 1999 lanceerde het Landwell als mondiaal advocatenmerk. Vanaf dat moment is in Nederland zeer actief geworven, onder meer om de opleidingscapaciteit op niveau te brengen. Bekende 'gezichten' als Friso Meeter (ex-Loeff), Kees Stuurman (ex-Kennedy van der Laan) en Cees Crul (ex-Nauta) konden worden aangetrokken. Els de Wind, bestuurslid



Els de Wind: 'Via de partners van *corporate finance* proberen we werk naar ons toe te trekken, maar zij werken net zo goed met andere advocatenkantoren'

van Landwell en lid van de *global board*: 'Het gebrek aan opleiders hebben we deels kunnen oplossen door te werken met buitenpatronen.' Landwell is meer dan de anderen afhankelijk van *internal referrals* vanuit PwC waarvoor actief moet worden geacquireerd. De Wind: 'Via de *lead partners* van bijvoorbeeld de afdeling *corporate finance* proberen we werk naar ons toe te trekken, maar zij werken net zo goed met andere advocatenkantoren.'

De meeste samenwerking vindt plaats met de fiscalisten waarmee Landwell ook organisatorisch sterk is verbonden in de PwC-poot *Tax & Legal Services* die op zichzelf prima te vergelijken is met een combinatiekantoor als Loyens & Loeff. Landwell staat dus dicht op de MDP dan Steins Bisschop en Holland van Gijzen. De Wind: 'We richten ons beleid naar PwC en stellen het samen vast. PwC kan bijvoorbeeld zeggen: we willen een *lawfirm* in China of Japan. Dan zoeken we samen naar de beste aanpak en gaan op onderzoek uit. Hoe is de situatie daar? Met welke kantoren werkt PwC in die landen?' Landwell in Nederland biedt alle standaard *corporate* rechtsgebieden; vastgoed is 'in ontwikkeling'. Onlangs is het kantoor afgestapt van een *lockstep*-systeem; de winstdelen van de partners worden nu afzonderlijk vastgesteld 'binnen bepaalde bandbreedtes'. Over de hoogte worden geen mededelingen gedaan, maar De Wind verzekert dat Landwell 'kan bieden wat de concurrentie biedt'. Er zijn thans vestigingen in Amsterdam, Rotterdam, Den Haag, Utrecht en Eindhoven.

Wouters/Andersen Legal

Arthur Andersen, zoals de MDP toen nog heette (sinds de afsplitsing van de consultants vorig jaar is het Andersen) was de eerste van de vijf die met advocatuur begon; in Nederland werd elf jaar geleden Jos Wouters aangetrokken om deze kar te gaan trekken. In Amsterdam kreeg de samenwerkingsconstructie toen de zegen van de Raad van Toezicht, maar toen enige jaren later in Rotterdam werd neergestreken sprongen de lichten op rood. Scipio van der Stoel: 'Dit is de oorsprong van onze procedure tegen de Orde die nog altijd voortduurt. Nee, leuk is het niet om als enige van de vijf in conflict te zijn.'

Andersen heeft zich niet willen neerleggen bij de 'paardensprong'; de advocaten vormen in Nederland een maatschap (met de belastingadviseurs en de notarissen) die via een Zwitserse maatschap is gekoppeld aan alle Andersen-maatschappen in de wereld, ook de Nederlandse van accountants en consultants. Van der Stoel: 'Die maatschap geeft de verschillende maatschappen winstgaranties zodat we in bijvoorbeeld *emerging markets* toch de beste mensen kunnen aantrekken.' De *global branding* geschiedt onder het 'nieuwe merk' Andersen Legal (AL). Er zijn thans mondiaal 550 AL-partners; dat zijn zowel nationale partners als internationale. Die laatste verdienen absolute topinkomens. Er zijn in totaal 4000 Andersen-partners; de helft daarvan internationaal. Wie bij Andersen (*leverage 10*) gaat werken wordt eerst *assistent* (maximaal drie jaar), dan *senior* (ook drie jaar), dan *manager* (draagt eindverantwoordelijkheid), dan *national partner* en tenslotte *international partner*. De managers krijgen een training van een week op een besloten campus bij *Andersen-capital* Chicago. Van der Stoel: 'Maar veel managers functioneren als volledige partners. Die hoge *leverage* geeft dus een vertekend beeld.' Qua partnerbeoordeling is AL van de vijf het verst: het is



Louis Deterink: 'We kunnen grote projecten uitvoeren in vaak wel tientallen landen tegelijk'

het enige kantoor met een anonieme *upward evaluation* van partners door medewerkers.

In de markt staat Andersen te boek als duur. Van der Stoel: 'Wij richten ons naar de tarieven van de gevestigde topkantoren. Maar bedenk daarbij, dat we niet werken voor het MKB of particulieren.' Thans worden veel buitenlandse partijen in Nederland bediend; de topzaken (*Telefónica* in fusieonderhandelingen met KPN en *NH Hotels* bij overname Kransnapolsky) waren Spaanse *referrals* vanuit AL-kantoor Garrigues, het leidende kantoor van het land. Van der Stoel: 'We zijn nu meer aan het acquireren in Nederland en boeken goede vooruitgang.' Andersen Legal is gevestigd in Amsterdam en Rotterdam.

Steins Bisschop Meijburg & Co.

De naam van dit kantoor dat vanaf 1998 vanuit het niets werd opgebouwd is een direct gevolg van het Orde-verbod rechtstreeks te refereren aan KPMG. Bas Steins Bisschop zelf is er niet gelukkig mee en hoopt dat de naam snel naar de achtergrond verdwijnt ten faveure van het mondiale merk KLegal. Recent maakte KPMG in Duitsland een enorme sprong voorwaarts met de fusie van KPMG Treuhand en Beiten Burkhardt waardoor in dat land een kantoor ontstaat van 280 advocaten en acht vestigingen.

Zelf heeft Steins Bisschop reeds een stap terug gedaan waardoor de dagelijkse leiding van het kantoor vanaf vorig jaar in handen is van kantoordirecteur Gerrit Kievit. Kievit: 'Begin september is op de internationale partnermeeting in Melbourne de strategie voor KLegal International vastgesteld. Dat betekent dat in alle landen waar KPMG aanwezig is ook juridische dienstverlening zal worden geleverd. Reeds eerder na de afsplitsing van KPMG Consulting is Legal officieel bestempeld als de vierde kernactiviteit van KPMG naast *Assurance* (accountancy), *Tax* en *Finacial Advisory Services*.' Steins Bisschop: 'Mijn missie – de pioniersfase – is nu volbracht. Het kantoor staat op de kaart. Ik ga me concentreren op mijn praktijk en mijn leerstoel op Nijenrode.'



Bas Steins Bisschop: 'Eerst wilden we niet samen optrekken, we moesten eerst elk onze eigen plek bevechten'

De vijf praktijkgroepen (Notariaat, Ondernemingsrecht, Bank- en Effectenrecht, Markt & Overheid en Arbeidsrecht) zijn gekoppeld aan de binnen KPMG gehanteerde *lines of businesses*: *Consumer & Industrial Markets*, *Financial Services*, *Public Sector* etc. Zo wordt het interdisciplinair werken geïnstitutionaliseerd. Het kantoor mikt duidelijk op de top van de markt en wil zich daar via het netwerk van KPMG een plaats veroveren.

Het kantoor opereert geheel zelfstandig; de relatie met de belastingadviseurs van KPMG Meijburg en de KPMG Holding gaat niet verder dan het 'poolen' van delen van infrastructuur, klantenbestand en resultaten. Beloning van de partners geschiedt aan de hand van een *balanced score card* met de (niet gelijkwaardige) criteria omzet, acquisitie, organisatie en persoonlijke groei. Kievit stelt met de partners de targets vast; worden dezen allen gehaald kan het basisinkomen (250.000 tot 500.000 gulden) worden verdubbeld. Volgens Kievit maakt het kantoor in het boekjaar 2001-2002 voor het eerst winst. Steins Bisschop Meijburg & Co. is gevestigd in twee grote, moderne kantoorpanden in bedrijvparken in Amsterdam (Zuid-Oost) en Rotterdam (Brainpark).