

Wie denkt de advocaat eigenlijk dat hij is?

Advocaten met een ander gezicht gezocht

Professionaliteit en vakkennis worden als zeer positief ervaren door de klanten van de advocaat. Toch kleven er ook hardnekkig enkele negatieve aspecten aan het imago van met name de commerciële advocatuur: duur, beperkt inlevingsvermogen en weinig transparant waar het werkwijze en *pricing* betreft. Nu de economie blijft kwakkelen en de vooruitzichten somber blijven, zien veel kantoren en advocaten zich genoodzaakt aan een positiever en klantvriendelijker imago te werken. Daarbij geldt: je bent wat je doet.

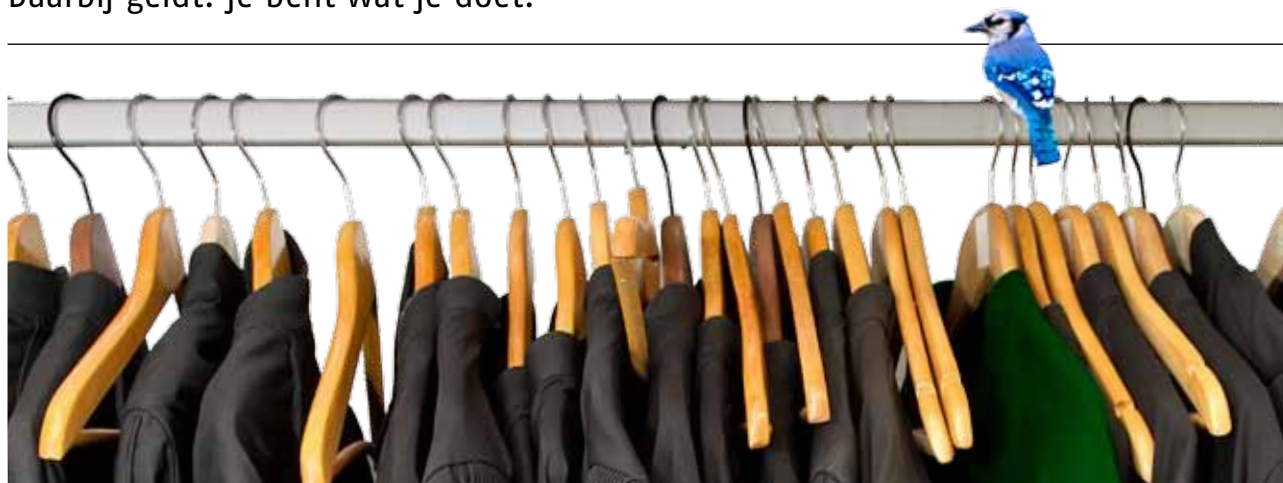


Foto: Truus van Gogh / HH

Door: Juriaan Mensch

De Rijksuniversiteit Groningen onderzocht het imago van advocaten in opdracht van de Orde van Advocaten onder ondernemers. Een greep uit het in 2009 gepubliceerde onderzoek: ‘afstandelijk’, ‘ze staan ver van de realiteit’, ‘het zijn arrogante en ballerige personen’ en ‘ze hebben het imago: Zuidas-tarieven’. ‘Ze mogen wel iets lossier worden, dan komen ze van dat stoffige imago af.’ ‘Het zijn heel normale mensen’ en ‘figuren van diverse pluimage’ waren gelukkig ook te vinden.

Betere afspiegeling

Enkele jaren ervoor, in 2006, werd door onderzoeksbureau Blauw Research aan het grote publiek gevraagd de mening te geven. Wederom: ‘duur’ en ‘geldwolven’

Gert-Jan Kroese:
‘Het verbaast me toch dat de grotere kantoren het belangrijk vinden dat ze zelf het *Umfeld* blijven bepalen’

waren naast ‘arrogant’ veelgehoorde indrukken. Een derde van de ondervraagden wist geen positieve eigenschap te noemen.

Er was voor advocaten tot nu toe weinig reden zich te bekommeren over het

imago. Het procesmonopolie speelde daarin een rol. Ook was reclame maken voor kantoor lange tijd verboden. De economie zat meestal mee. Maar de tijden zijn veranderd. De aanhoudend kwakkelende economie en de verschuiving die zich heeft voltrokken van een *sellers market* naar een *buyers market*, dwingen advocaten zich een andere houding aan te meten en na te denken hoe men zich beter kan profileren. De klant is nog meer koning geworden, blijkt uit enkele veranderingen die bij grotere kantoren de afgelopen jaren zijn ingezet.

Veel kantoren willen organisatorisch een betere afspiegeling worden van de behoeften van de klant. Men wisselt een interne benadering – georganiseerd zijn langs rechtsgebieden – in voor de externe, branchegerichte benadering uit het bedrijfsleven. Websites van kanto-



Omara Nahar:
‘De grote casus
worden op
reputatie en *track
record* vergeven aan
de grote namen. Je
kunt je afvragen:
hoe lang nog?’

ren worden begrijpelijker als eerste contactplaats voor zoekende klanten en het imagoprobleem van afstandelijkheid wordt zo verkleind.

Daarnaast kiezen kantoren vaker voor het werken over de grenzen van secties heen. Dit vereist wel een andere *mindset* bij het (samen) managen van accounts en botst met de traditionele werkwijze waarbij iedere partner een eiland is met een eigen groep cliënten. De focus verschuift daarnaast van ad hoc kortetermijnwerk naar een adviesmodel van voortdurend naast de klant staan in een langdurige relatie.

Meer dan *lip service*

Deze verschuivingen tonen aan dat de *buyer* het voor het zeggen heeft gekregen. Daarom is actief aan acquisitie doen tegenwoordig een feit en doen een positief imago, een sterk merk en een goed verhaal er meer toe dan vroeger. Ook nu de advocaat naast de bedrijfsjurist steeds vaker de afdeling Inkoop tegenover zich ziet, zal de advocaat zich opnieuw moeten afvragen wat het verhaal (en de houding) wordt bij een *pitch*. Inkoopers kijken immers anders naar de diensten van een advocatenkantoor dan de bedrijfsjurist. Inkoopers kijken of de inkoop in lijn ligt

met de strategie van de onderneming en snappen dat korting krijgen geen substituuft is voor ‘waarde toevoegen’. Korting is ook geen service.

Belangrijk is dat kennis die een kantoor heeft van de *business* van de cliënt meer is dan alleen *lip service*. Er moet het besef zijn dat het onderscheidend imago niet langer kan zitten in hoe goed het juridische beheerst wordt. Vandaag wordt door de cliënt vaker gevraagd naar een advocaat die doorlopend op maat gesneden business-advies kan geven in de juridische context van de onderneming. Iemand die een *general counsel* durft mee te nemen naar de *board of directors* als er belangrijke beslissingen genomen moeten worden. Die advocaat heeft de toekomst. Er is een ander imago en verhaal nodig: dat van betrokkenheid, openheid, persoonlijkheid – en lef. Dat moet zichtbaar worden.

Het verplaats-je-in-de-klant-mantra is allang sleets, wordt vaak slechts met de mond beleden, maar blijft actueel. Waarom blijft echte klantgerichtheid, het zich werkelijk verplaatsen in de wereld van de cliënt, zo moeilijk te implementeren in de cultuur van menig kantoor en het gedrag van de advocaat? Is dat toch pre-2008-heimwee en de stille hoop dat alles

weer wordt zoals voor de economische crisis?

Mythische sluier

Omara Nahar vindt dat mede door de crisis een nieuw zelfbeeld voor de advocaat op zijn plaats is, en daaraan gekoppeld ook de manier waarop hij zich aan de buitenwereld toont. Nahar is directeur bij pr-bureau CitySavvy en denkt na over het gezicht van ondernemingen naar buiten toe. Vaak *financials*, maar ze werkt ook voor Nederlandse advocatenkantoren. Nahar kent de advocatuur. Ze zag als woordvoerder van Fortis tijdens de overname van ABN AMRO – de grootste overname in de financiële industrie ooit – maandenlang advocaten op de achtergrond de show runnen. Dat was in 2007, tijdens de hoogtijdagen van de topadvocatuur.

‘Ik vind het jammer dat het imago van advocatenkantoren vaak negatief is. De cultuur van geslotenheid, natuurlijk gekoppeld aan de *client confidentiality*, zorgt ervoor dat er bijna een soort angst is ontstaan om naar buiten te treden en transparant te zijn over wat ze eigenlijk doen,’ merkt Nahar op.

‘Want advocatuur is gewoon werk, geen “slecht” of “goed” werk,’ aldus Nahar. ‘Wel heel bijzonder, complex en moeilijk werk. Daar hangt een prijskaartje aan en daar moet je het normaal over kunnen hebben. Advocaten voelen zich tevens vaak belemmerd in het praten over de liefde die ze voor hun vak hebben. Ik denk dat de meeste proble-

Maurits Tausk:
‘Klanten gaan er steeds vaker zelf op uit om te kunnen beoordelen wie bij ze past en hoe ze *value for money* krijgen’

men die we nu zien op het vlak van communicatie daarmee te maken hebben.’

Nahar beschrijft het imago van de advocatuur als een ‘mythische sluier’ die zowel positieve als negatieve effecten heeft: tegenover de ‘magie’ staan de beperkte transparantie, maar ook de (misplaatste) schaamte nu het wat minder gaat. Voor haar is het duidelijk dat een grotere mate van openheid voor de kantoren het imago positief kan beïnvloeden.

Dat is ook nodig: het ziet het ernaar uit dat met name grote en middelgrote kantoren zich van een andere kant moeten gaan laten zien. De komende jaren wordt verwacht dat er veel minder grote zaken zullen binnenkomen. Moet het imago van grotere kantoren toegankelijker worden zodat ook kleinere klanten (en zaken) zich voortaan welkom zullen voelen?

Nahar denkt van wel: ‘We weten dat de grote cases op reputatie en *track record* vergeven worden aan de grote namen. Je kunt je afvragen: hoe lang nog? Ik denk dat je steeds meer zult gaan zien dat de kleinere casus er ook toe doen. Daarbij past een andere benadering van de klant. Ik denk dat het imago van de advocatuur misschien nooit helemaal een *complete turnaround* kan maken. Men hóeft zich ook niet heel anders voor te gaan doen. Maar iets opener worden kan tegenwoordig bijna niet anders. Wie de oude koers blijft varen, gaat de strijd verliezen.’

Koppelverkoop

Er zijn meer professionals die denken dat de commerciële advocatuur markt-



Foto: Tom Elst

aandeel zal verliezen als een aanpassing aan de vraag van de buitenwereld uitblijft. Neem bijvoorbeeld Gert-Jan Kroese, als general counsel van T-Mobile Nederland een professioneel inkoper van de diensten van de advocatuur. Kroese werkt met zowel grote als enkele kleinere gespecialiseerde kantoren en vindt net als Nahar een andere houding in de advocatuur op zijn plaats. ‘Het verschil meten tussen de kijk op het imago van advocaten zelf en de kijk van de mensen die ze inhuren, zou een mooi onderwerp voor een onderzoek zijn.’

Kroese mag gezien worden als exponent van een nieuwe generatie counsels die met een kritische blik naar de dienstverlening van advocaten kijkt. Hij is niet het type counsel dat vanuit de advocatuur de overstap maakte naar de bedrijfsjuristerij: hij was altijd werkzaam in het bedrijfsleven. Dat is mede een reden dat hij als counsel een actieve rol wil spelen in het hervormen van de markt van juridische dienstverlening. Zijn uitspraak hiervoor volgt aan het einde van een reeks vragen over hoe hij naar het imago van de advocatuur als beroepsgroep kijkt.

De bedrijfsjurist rondde voor de telecomaanbieder in 2010 samen met de afdeling inkoop een *panel review* af en liet in zijn afwegingen ook het imago van een kantoor meewegen. ‘Een aantal kantoren namen we niet mee, omdat ze minder bij T-Mobile leken te passen.’ Kroese somt op waar het knelde: ‘Afstandelijk. Zeer overtuigd van zichzelf. Een lichte mate van arrogantie, moeite om vanuit ons inzicht als cliënt te investeren in de relatie. Als cliënt krijg je soms het gevoel: kom bij me, geef me je problemen en ik los ze op. Die houding past niet zo goed bij ons. We waren op zoek naar advocaten die no-nonsense zijn, de regierol van *in-house counsel* echt begrijpen en accepteren en het vooral leuk vinden om zaken te doen met T-Mobile. Die hebben we gevonden.’

De counsel verbaast zich over de aarzeling van sommige advocatenkantoren om zich aan te passen. ‘Het verbaast me dat de grotere kantoren het belangrijk vinden dat ze zelf het *Umfeld* blijven bepalen. Je wil als cliënt juist dat ze pro-actief *jouw* werkwijze implementeren in de relatie. Dat is bij kleinere kantoren wel een stuk makkelijker. Waarom

is dat lastig bij de grote? Zit er een soort koppelverkoop in: om gebruik te mogen maken van hun expertise, zul je ook hun werkwijze moeten accepteren?’ vraagt Kroese zich af.

Maatschapmodel en ondernemersgeest

Achter het imagoprobleem ‘duur’ ligt een systeem waarnaar steeds meer klanten wijzen als oorzaak: het maatschapmodel. Afnemers van de diensten zien in dat die vorm een bijkomstige dynamiek heeft die niet in het voordeel van de klant werkt. Ook Kroese ziet dat: ‘Advocaten bepalen zelf de omzet en het winstpercentage. Het tariefsysteem werkt winstmaximalisatie in de hand. Er is een sterke prikkel om de klant te laten betalen voor een dienst die heel lastig te kwantificeren is – en die men ook vaak bewust lastig te kwantificeren laat.’

De relatie met zijn huidige panel omschrijft Kroese als goed en waardevol. Hij ziet wel kantoren ontstaan die zeggen dat ze bereid zijn genoegen te nemen met een minder hoog winstpercentage, maar dat heeft er volgens hem nog niet toe geleid dat er een algehele aanpassing van de markt is ingezet waarbij tarieven dalen en de advocatuur misschien het predikaat ‘duur’ achter zich kan laten. ‘Ik heb het idee dat de aanpassing de komende vijf jaren gaat gebeuren,’ voorziet Kroese.

Een ander aspect dat mogelijk bijdraagt aan het imagoprobleem van afstandelijkheid en zich moeilijk kunnen verplaatsen in de klant is het feit dat traditioneel risicoaverse juristen geen echte ondernemers zijn. Ergens klopt dat ook: ondernemers hebben te maken met verliezen, advocaten slechts met minder winst. Waar ondernemers zuchten onder moeilijke marktomstandigheden, vangen anticyclische arbeidsrecht-, her-

structurerings- en insolventiepraktijken van breder georiënteerde advocatenkantoren de ergste M&A- en IPO-klappen nog enigszins op.

Die buffer is echter enigszins uitgewerkt. De huidige economische crisis duurt langer en dat maakt dat de commerciële advocaat zich opeens in hetzelfde schip bevindt als zijn om lagere tarieven vragende klant. De advocaat, en met hem de grotere kantoren, vraagt zich nu af welk businessmodel werkt om te overleven.

Niche is de toekomst?

Een passend antwoord daarop lijkt te komen komt van een groep wiens sterrijzende is wat aantal en imago betreft: de nichekantoren. Onlangs rekende het Amerikaanse blad *Corporate Counsel* al af met *Big Law*: dat was ‘uit’ onder bedrijfs-

juristen. Partners verlieten vaker hun grote kantoor en startten boutiques. Lagere tarieven, flexibiliteit en een hoge mate van specialisatie maken nichekantoren aantrekkelijk voor zowel de advocaat als klant.

In Nederland is al jaren een soortgelijke beweging gaande. De bekendheid en ook het imago van niche binnen het bedrijfsleven nemen toe. Niet alleen omdat de prima advieskwaliteit tot klanten doordringt en tarieven gunstiger zijn. Ook de ondernemersgeest wordt door klanten gewaardeerd.

‘Je merkt dat de *gun factor* vele malen hoger ligt. Cliënten zeggen bijna zonder uitzondering: mooie *move*, wij zijn voor ondernemerschap,’ aldus Edwin Liem, mede-naamgever van de kersverse Amsterdamse *private equity*- en M&A-boutique Van Campen Liem. Twee andere ge-



Foto: Tom Elst

Edwin Liem:
‘Cliënten zeggen:
“We hire lawyers, not
law firms”’



Foto: Tom Elst

zichtsbepalende partners van het nieuwe kantoor, Marc van Campen en Maurits Tausk, zitten naast hem. Na hun vertrek bij Baker & McKenzie begin dit jaar zijn ze *live* met inmiddels zo'n twintig professionals.

Zien zij de vraag naar een nieuwe houding en noodzaak om het imago te verbeteren? En zit dat imago impliciet in de wijze waarop er gewerkt wordt en hoe de advocaat als persoon is en handelt?

Het lijkt er wel op. Van Campen en Liem benadrukken dat zij in hun Baker-tijd al een naar buiten gerichte en ondernemende houding hadden. Tausk: 'Klanten gaan er steeds vaker zelf op uit om te kunnen beoordelen wie bij ze past en hoe ze *value for money* krijgen. Het is niet meer zo dat er automatisch iets over de schutting wordt gegooid bij een *brand name*.' Liem: 'Die cliënten zeggen: "We hire lawyers, not law firms".'

Van Campen: 'Cliënten vragen tegenwoordig niet meer dat heel voorzichtige advies, maar willen gewoon ergens uitkomen. We werken in de transactiepraktijk, een resultaatgerichte omgeving.

Daarin prevaleert het motto *getting the deal done*, en daarbij kunnen wij een heel actieve rol spelen. Wij worden ook geacht een standpunt in te nemen bij veel *issues*. Een in-house counsel heeft al veel op z'n bord. Ga door, maar stem het met me af, zegt die. Wij proberen in het deal-proces niet te snel te zeggen dat iets een *business issue* is en dat we er niks over mogen zeggen. Hoe beter je je klanten kent, hoe meer knopen je voor ze kunt doorhakken.'

Advocaten zijn het product

Tausk vertelt hier ook welk effect die houding op de *pricing* kan hebben: 'Traditioneel denkt een advocatenkantoor aan uurtje-factuurtje, een vrij risicoloze manier om je geld te verdienen. Er zijn talloze andere mogelijkheden maar die hebben een bepaald risico in zich. Het heeft pas zin om dat risico aan te gaan als je je klant en de business kent. Als je langetermijnrelaties aangaat, dan kun je het je eerder veroorloven om een betere deal te geven aan je klanten.'

Marc van Campen:
'Hoe beter je je
klanten kent,
hoe meer knopen
je voor ze kunt
doorhakken'

Van Campen: 'Nu hebben we veel meer flexibiliteit in de pricing. Want iemand als ik vind het leuk om een *venture deal* te doen. Kan het project geen heel dikke rekening dragen? Prima, dan doen we een lagere rekening. Een aantal klanten zullen misschien groot worden en dan kunnen we meegroeien. Sommige halen het misschien niet. Jammer, maar dat is het risico van het vak. We zijn niet zelfstandig geworden om meer geld te verdienen.'

Het is veelzeggend dat moderne advocaten als Van Campen, Tausk en Liem kiezen voor deze vorm, waar ze persoonlijk en wat werkwijze betreft beter uit de verf komen. Het imagoprobleem van duur, zich moeilijk kunnen verplaatsen in de klant en gebrek aan transparantie zijn houdt immers verband met de organisatievorm van een kantoor, de werkwijze en natuurlijk de economische context. Het is daarom niet vreemd dat grotere kantoren het wat dat betreft nu moeilijker hebben.

De drie vinden het desondanks niet nodig zich af te zetten tegen hun voormalig kantoor. Maar het is wel veelzeggend dat zo'n groep als een fremdkörper uiteindelijk zijn gastheer ontgroeit. De eigen werkwijze heeft dus blijikbaar toch een eigen gezicht nodig. Hier wordt duidelijk dat het imago en de persoon van de advocaat in de advocatuur steeds meer overlappen, zelfs samenvallen. De advocaat als individu, in relatie tot zijn klant, heeft blijikbaar de ruimte nodig om zich te ontplooiën, wil hij beter aan de andere behoeften van de klant tegemoetkomen en dat ook beter kunnen laten zien.

Tausk vat nog eens in een zin samen wat misschien voor alle advocaten en hun imago geldt: 'We hebben geen product, wij zijn het product.'