

*Crisis in de advocatuur*

# Veranderen of vergaan

---

Na vijf jaar crisis staan de omzetten in de advocatuur onder druk. Alleen kantoren die nu veranderen zullen volgens kenners overleven. Bij de rest gaat het licht uit. Maar wat moeten advocaten precies veranderen om niet kopje onder te gaan?

---

Tekst: Annemarie van de Weert  
Foto achtergrond: Ronald Brokke



Lange tijd was de advocatuur een groeimarkt. Met als gevolg de bijkomende attitude dat de economische crisis aan de sector voorbij zou gaan. Een belronde langs verschillende kantoren leert dat menig kantoor nog steeds volhoudt dat het allemaal prima gaat. Maar de cijfers van marktanalisten liegen er niet om: anno 2013 staat de omzet bij een groot deel van de kantoren onder druk.

‘De belangrijkste signalen die duiden op veranderingen in de markt zijn eigenlijk al sinds 2010 bekend,’ zegt marktanalist Gerard Tanja, partner bij de Amsterdamse vestiging van Venturis Consulting Group en betrokken bij projecten op grote nationale en internationale kantoren. ‘Vergeleken met 2011, toen zo’n 35 procent van de middelgrote kantoren getroffen werd door krimp margins, afnemende winstgevendheid en vermindering van de omzet, laat boekjaar 2012 een nog grimmiger beeld zien. Onze inschatting voor 2013 is dat meer dan de helft van de circa honderd middelgrote kantoren in Nederland hiermee te maken krijgt.’

Ook het trendonderzoek (2010) van Eversheds Faasen, uitgevoerd door adviesbureau Boer & Croon, laat zien dat de crisis niet aan de advocatuur voorbijgaat. ‘Wij zien bij zowel het midden- als topsegment een omzetsdaling,’ vertelt partner Robert Faasen. ‘Dat merken we

ook binnen ons eigen kantoor. Door een paar grote M&A-zaken hebben we in 2012 een minimale omzetstijging weten te behalen, maar ik geef eerlijk toe dat we daarvoor alle zeilen bij hebben moeten zetten.’

### Bezuinigen

De advocatuur is een van de laatste sectoren die wordt getroffen door de crisis sinds het uitbreken ervan in 2008. Advocatenkantoren vallen in de regel terug op de managementreflex: bezuinigen. ‘Als eerste wordt er gekort op externe ondersteuning,’ licht Tanja toe. ‘Een bedrijfsvoering kan immers altijd tien procent eenvoudiger.’

Kees Peijster, bestuurder bij De Brauw Blackstone Westbroek, bijvoorbeeld, vertelt dat zij drie jaar geleden al fors hebben gesneden in ondersteunende diensten. ‘In 2009 zijn wij van drie vestigingen in Nederland naar één vestiging in Amsterdam gegaan. En in januari van dit jaar hebben wij twee verdiepen van ons kantoorpand teruggegeven aan de verhuurder. Wij zullen altijd kritisch moeten blijven kijken naar de kosten die wij maken.’

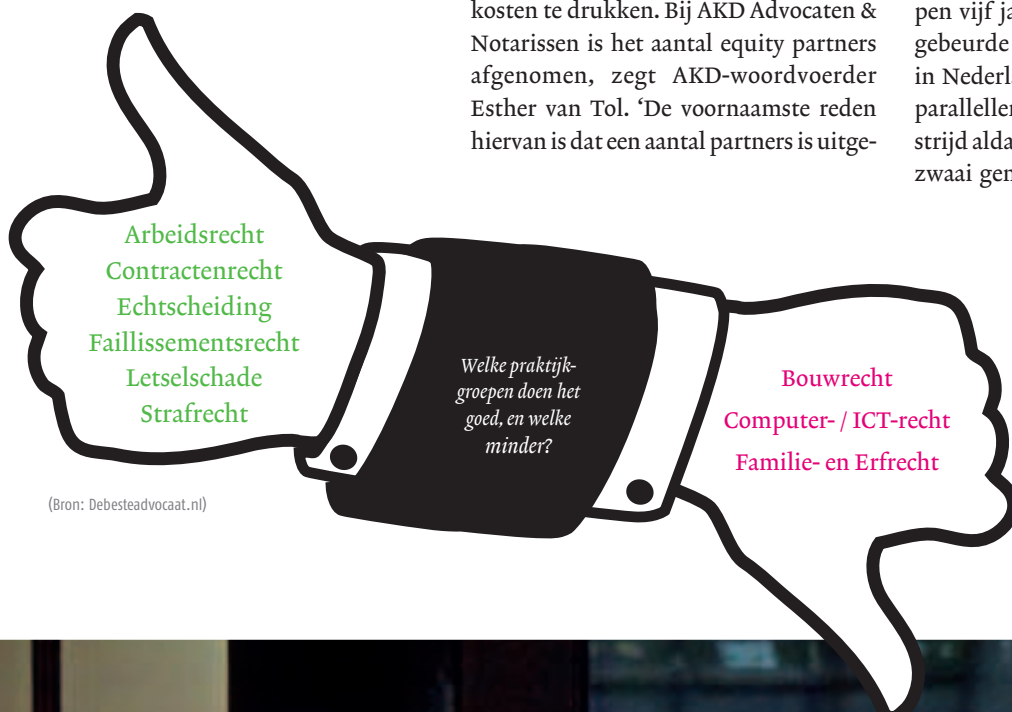
Een andere trend die volgens marktanalisten in 2013 zijn intrede zal gaan doen, is het bezuinigen op human resources. Het is een directe manier om de winstgevendheid per equity partner op peil te houden en een snelle manier om kosten te drukken. Bij AKD Advocaten & Notarissen is het aantal equity partners afgenomen, zegt AKD-woordvoerder Esther van Tol. ‘De voornaamste reden hiervan is dat een aantal partners is uitge-

treden vanwege de pensioengerechtigde leeftijd. De praktijken zijn voornamelijk overgenomen door salary partners. AKD heeft overigens nog steeds een aannemebeleid, ook op partnerniveau.’

Er worden, bijvoorbeeld in de sector maatschappen en bv’s wel mensen aangenomen, maar dat zijn jonge en dus goedkope werknemers. Afhankelijk van het beloningssysteem kan dat een flinke smak geld schelen. Zo hebben de top 50-kantoren in Nederland de afgelopen jaren meer junior medewerkers aangenomen ten opzichte van voorgaande jaren. Het aantrekken van jong personeel verklaart ook de stijging van het aantal indiensttredingen van advocaten zoals Lucien Wopereis, hoofdredacteur van *Advocatie* die signaleert in *De Stand van de Advocatuur 2013*. ‘De grote kantoren, gemeten naar het aantal advocaten dat ze in dienst hebben, zijn het afgelopen jaar gegroeid. Cijfers over de omzet van de grote kantoren maakt Wopereis op 22 maart bekend met de publicatie van de nieuwe *Stand van de Advocatuur*.

### Rendement

Maar snijden in de kosten alleen is niet genoeg. Onlangs rondde Tanja als consultant een groot onderzoek af naar de ontwikkelingen van advocatenkantoren in Engeland, waar volgens hem de marktsituatie vergelijkbaar is met de Nederlandse advocatuur. ‘Wat de afgelopen vijf jaar in het Verenigd Koninkrijk gebeurde bij advocatenkantoren, is nu in Nederland gaande. Er zijn duidelijke parallellen zichtbaar. De winnaars uit de strijd aldaar, hebben allemaal een ommezwai gemaakt. Al die kantoren hebben





Advocaten Bert-Jan van den Akker en Esther Brons-Stikkelbroeck van DOEN Legal in Zeist

uitgebreid geanalyseerd waar hun concurrerend vermogen zit. Praktijkgroepen werden afgestoten om vervolgens een verbinding tot stand te brengen tussen de resterende praktijkgroepen. Een losse combinatie van individuele specialisaties, zoals familierecht naast ICT-recht, strafrecht of ondernemingsrecht; dat werkt niet meer. Uit ons onderzoek blijkt ook dat kantoren met dit soort bedrijfsmodellen aantoonbaar en structureel minder winstgevend zijn.’

De opkomst van juridische concurrenten vormt een grote bedreiging over de hele linie. Het in stand houden van rendement is hierdoor minder vanzelfsprekend geworden. Ook worden in relatief meer gevallen de diensten van kleine kantoren (of zzp'ers) ingehuurd. Dit heeft te maken met de specialisatie van kleine kantoren. Bij specifieke zaken is ook meer behoefte aan specialisten dan aan generalisten. Bovendien zijn kleine kantoren bij uitstek in staat om scherpe tarieven in rekening te brengen. ‘Klan-

ten selecteren en beoordelen steeds op de prijs-kwaliteitverhouding en maken bovendien onderscheid tussen waar ze hoog en laag complex werk uitbesteden,’ aldus Faasen van Eversheds Faasen.

### Relatiemanagement

Wie dus wil overleven, moet veranderen. Dat is ook de les die de visierapporten van de ING, Rabobank en ABN AMRO leren. Uit hun sectoranalyse van de banken wordt duidelijk dat het traditionele verdien- en businessmodel, bijvoorbeeld het bekende ‘uurtje-factuurkje’ op korte termijn geen stand kan houden. Dat komt door toenemende druk op de tarieven en teruglopende omzetten in bepaalde praktijken, met name in de M&A. ING vindt dat de grotere advocatenkantoren kritisch moeten kijken naar hun bedrijfsmodel. De bank signaleert onder Nederlandse topkantoren een toekomst met een kleinere klantengroep en ziet de oplossing in het ‘meer doen voor (bestaande) cliënten’.

Maar wat moeten advocaten veranderen om toekomstperspectief te houden? Rabobank wijst advocatenkantoren expliciet op de dienstverlenende rol die zij hebben en het belang van relatiemanagement. ABN AMRO gaat ervan uit dat groei enkel nog gerealiseerd kan worden met innovatieve verdienmodellen, zoals prepaid rechtshulp of abonnementen. Dat betekent niets meer en niets minder dan dat de advocatenkantoren in Nederland moeten herstructureren, herpositioneren en focussen.’

Volgens Rob Faasen is het zaak dat zowel het top- als het middensegment meer kijkt naar wat de klant wil. ‘Klantentevredenheid is belangrijk voor de toekomst van je kantoor. Daarom is communicatie ook zo belangrijk. Duidelijkheid geven over wat iets kost en overleggen met de klant hoe je iets gaat aanpakken en tussentijds aangeven waar je mee bezig bent. En probeer achteraf in kaart te brengen of de klant tevreden is over jouw dienstverlening. Want een tevreden klant

## Hoe overleeft u de crisis?

### 1. Positioneren

De vraag naar specifieke sector-kennis neemt toe; waar ligt uw concurrerend vermogen? Kies voor een duidelijke focus. Profileer uzelf als sectorkantoor en stoot de overige werkzaamheden af. Word meer niche. Denk niet vanuit de onderbuik, maar maak een duidelijke strategie.

### 2. Kwaliteitsverbetering

Investeer in personeel en bedrijfsvoering. Digitalisering is noodza-

kelijk, zowel extern (dienstverlening) als intern (bedrijfsvoering en -processen). Dit biedt kansen voor innovatieve juridische dienstverlening en voor het efficiënter inrichten van werkprocessen.

### 3. Communicatie

De meest gebruikte instrumenten waren voorheen sponsoring en relatie-evenementen, maar inmiddels neemt het commercieel gebruik van social media als Facebook, Twitter en LinkedIn een

belangrijke plaats in. Wat nog vrijwel geen enkel kantoor gebruikt, is telemarketing. Laat zien dat u er bent en nog veel belangrijker: voor wie u er bent. Vergeet niet: het midden- en kleinbedrijf is een groeiemarkt, maar mkb'ers weten de weg naar de advocaat nog onvoldoende te vinden.

### 4. Tarieven

Maak gebruik van nieuwe afrekenmodellen. De druk op de tarieven heeft zijn intrede gedaan

mede door de in opkomst zijnde goedkopere aanbieders van juridische dienstverlening, zoals verzekeraars en online dienstverlening als Access to Justice. Cliënten eisen lagere tarieven. Je zult meer waar voor het geld moeten leveren, bijvoorbeeld door extra diensten te leveren.

(Bron: ING, Rabobank, ABN AMRO en Venturis Consulting Group, Boer & Croon)

vertelt dat aan zijn buurman en mondelinge reclame is ontzettend veel waard.'

### Internationalisering

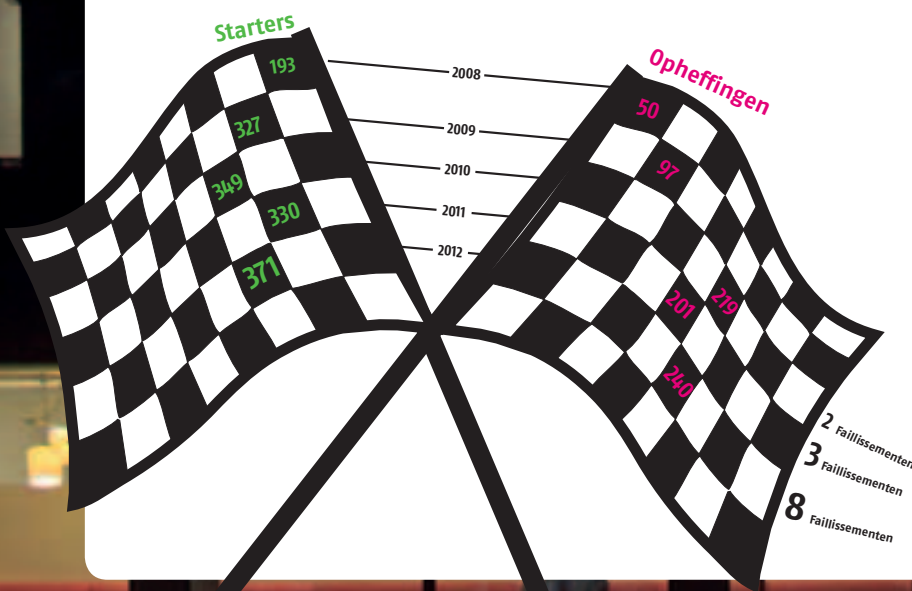
Gerard Tanja op zijn beurt adviseert zijn klanten om duidelijke keuzes te maken in specialisaties. 'Dit betekent binnen het kantoor de noodzaak om een fundamentele discussie te voeren over zaken als de kwaliteit en samenstelling van het cliëntportfolio. Stel jezelf eens de vraag of de noodzakelijke kwaliteit en competentie aanwezig zijn. Op veel kantoren worden dit soort discussies te veel vanuit "de onderbuik" en op basis van oneigenlijke argumenten gevoerd. Maar een strategische analyse van de bedrijfsvoering en het bijbehorende besturingsmodel kan

leiden tot een verbetering van de positionering en het concurrerend vermogen van het kantoor.'

De noodzaak tot verandering is heus niet voorbehouden aan het middensegment. Ook in het topsegment waar een dalende omzet langzamerhand ook niet meer kan worden opgevangen met reserves, is het perspectief op groei momenteel zoek. De nummer vijf van Nederland, advocatenkantoor Stibbe geeft toe dat 'kleinere deals' belangrijker zijn geworden sinds het uitbreken van de crisis. 'De hoeveelheid grote deals is afgenomen,' aldus persvoorlichter Liesbeth Lanser. Ook heeft het kantoor de afgelopen jaren meer aandacht gehad voor efficiency van bedrijfsprocessen 'om ervoor te zorgen

dat we onze kwaliteit van dienstverlening aan onze cliënten steeds kunnen verbeteren.'

Volgens het rapport *Het advocatenkantoor van de 21ste eeuw* van Eversheds International van 2010 zullen opkomende markten een belangrijke nieuwe trekker zijn voor de internationale advocatuur. 'De recessie mag een belangrijke katalysator zijn geweest voor marktveranderingen, maar ook globalisering is van doorslaggevend belang voor het voortbestaan van een advocatenkantoor,' aldus Eversheds chief executive Bryan Hughes. Er gaat dan ook haast geen maand voorbij of in Azië, Latijns-Amerika, Australië, Afrika of Canada wordt door de grote internationale kantoren een nieuwe ves-



### Cijfers Kamer van Koophandel

De Kamer van Koophandel registreert faillissementen pas sinds 2010, vandaar dat er twee jaar ontbreken. Wat er wordt bedoeld met opheffingen? Dit zijn kantoren die niet meer bestaan; niet door faillissement, maar door er mee op te houden.



Advocaten Noëlle Bynoe en Sabine Bovy van A la carte Advocaten in Rotterdam

## Het mkb als marktpotentieel

Onderzoek van TNS NIPO geeft aan dat het merendeel van de mkb-ondernemers nauwelijks of geen recente ervaring heeft met de advocatuur. In het mkb (870.800 bedrijven per 1 januari 2012) zal dus naar schatting behoorlijk wat marktpotentieel liggen.

(Bron: TNS NIPO)

tinging geopend, of men fuseert er met lokale partners. Zo is De Brauw in 2010 neergestreken in Beijing en Loyens & Loeff opende een vestiging in Hongkong.

Michaëla Ulrici, bestuursvoorzitter bij NautaDutilh zegt dat wereldwijd zaken- doen en handel drijven steeds internationaler wordt. 'Internationaal betrokken zijn en werken voor internationale cliënten is al jarenlang onze realiteit en dit zal in de toekomst niet veranderen. De vraag is hoe je als kantoor omgaat met dergelijke ontwikkelingen en aangesloten blijft bij de behoefte van je cliënten. Wij werken in internationale zaken waar nodig samen met andere advocaten-kantoren als lead counsel of co-counsel.

Hierdoor kunnen wij per zaak de beste juridische specialisten selecteren op basis van reputatie en kwaliteit van advies en dienstverlening, en zorgen we voor de juiste match met onze cliënten.'

Ook werkt Nauta, net als andere internationale kantoren, met landendesks. Hierdoor hoeft je niet daadwerkelijk in het land zelf aanwezig te zijn als kantoor. 'Wij hebben al jarenlang landendesks met *native speakers* voor bijvoorbeeld China, India en Brazilië. Op deze wijze voorzien we in de internationale vraag van onze cliënten, specifiek in opkomende markten. Dan heeft het openen van nieuwe vestigingen voor ons geen toegevoegde waarde,' aldus Ulrici.

### Innovatieve jonge honden

Wat vernieuwing aangaat kunnen veel topkantoren en middelgrote kantoren nog wat leren van ondernemende en ambitieuze jonge honden; die sloegen al een nieuwe weg in om de concurrentie in de crisis voor te blijven. 'Nu meer dan vijftig procent van

de advocatenkantoren éénpitters zijn en het aantal advocatenkantoren nog steeds groeit, is het niet verwonderlijk dat vooral hier de concurrentie wordt gevoeld', concludeert marketingbureau Meesters. Een aantal nichekantoren, met drie tot vijf partners, zijn dan ook bijzonder succesvol de laatste jaren. Deze boetieks hebben een duidelijk focus in wat ze aanbieden, leveren daarbinnen topkwaliteit en maken weinig operationele kosten.

Zo is er het innovatieve kantoor DOEN Legal in Zeist. Of liever gezegd advocatenbureau, want oprichters Bert-Jan van den Akker en Esther Brons-Stikkelbroeck hebben geen kantoor, maar huren een bureau in een zogeheten cowerkplek. 'Eigenlijk zijn we flexwerkers,' licht Van den Akker toe. 'Voor afspraken met de klant gaan we naar hen toe. Dat zit overigens bij onze service inbegrepen dus wij rekenen daar geen uren voor. Kantoorkosten van zes procent worden evenmin aan de klant doorberekend.'

Het duo kent elkaar van CMS Derks Star Busmann en heeft eind 2012 besloten het helemaal anders te gaan doen. 'Wij vinden dat de advocatuur er qua imago niet best op staat de laatste jaren. Uit de sectoronderzoeken van de banken blijkt ook dat mensen advocaten kwalificeren als: onbetrouwbaar, duur, langdradig en formeel. Ergens achteraan bungelt de kwalificatie kundigheid. Daarom zijn wij afwijkend van de traditie concepten gaan lanceren tegen een vooraf bepaalde prijs. Ons doel is volledige klantentevredenheid. Dat bereik je alleen door zo efficiënt mogelijk te werken.'

De website van DOEN Legal communiceert in duidelijke taal. 'Het gaat om de problemen van de klant en niet zozeer om wat wij goed kunnen, meent Brons-Stikkelbroeck. 'Het klinkt allemaal als een

## Juridisering van de samenleving

De particuliere vraag omvat circa 25 procent en die van bedrijven en overheid circa 75 procent van de totale vraag naar juridische diensten. Gemiddeld genomen heeft een particulier eens in de vijftien jaar een advocaat nodig. Met de toenemende juridisering van de maatschappij zal deze verhouding veranderen. Deze trend verklaart ook de al jaren stijgende belangstelling voor een rechtsbijstandsverzekering.

(Bron: Rabobank sectorvisie)

open deur, maar dingen als de klant tussentijds op de hoogte houden, geen urenspecificatie bijhouden en de klant zo veel mogelijk overleg laten plegen als hij wil en daarvoor al helemaal geen extra kosten achteraf rekenen, zijn tot nu toe een unicum in de advocatuur.'

De ondernemende advocaten geven toe dat ze minder betaald krijgen dan voorheen. Maar dat is kortetermijndenken volgens Van den Akker. 'Wij investeren in de relatie met de klant. Want een volgende opdracht geeft uiteindelijk meer voordeel. Bovendien zien wij dat mensen ook sneller gaan betalen want ze vinden het mooi dat je altijd voor ze klaar staat.'

### Breken met traditie

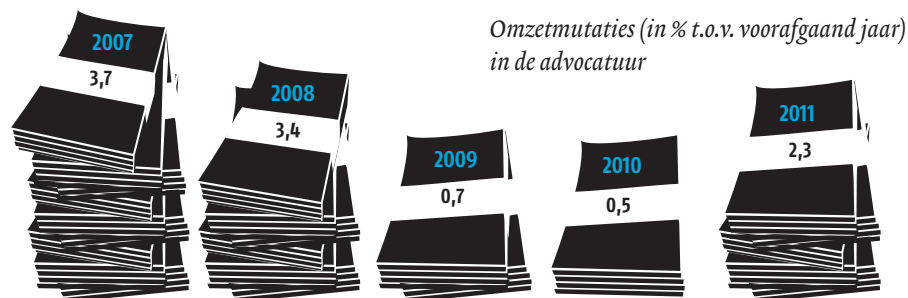
Ook de jonge arbeidsrechtadvocaten Noëlle Bynoe en Sabine Bovy openden hun kantoor A la carte advocaten met een vernieuwend concept. 'Hoewel wij allebei bij traditionele advocatenkantoren in de leer zijn geweest, was het voor ons onvermijdelijk te breken met zo'n bedrijfsvoering bij ons eigen kantoor. Wij maken deel uit

van een nieuwe generatie advocaten. Mede ingegeven door de tijd waarin wij studeerden, zijn we gewend dat alles snel, digitaal en zonder al te veel ruis gaat. Wij realiseren ons dat ook naar ons kritisch wordt gekeken. Een veelgehoorde kreet van cliënten is dat zij een te hoge drempel ervaren om een advocaat te benaderen. Het jargon, de vindbaarheid en het declaratiegedrag vormen voor hen een belemmering.'

A la carte is gehuisvest in een winkelpand aan een levendige straat in Rotterdam, waar de klant zomaar binnen kan lopen om als het ware advocatendiensten te kopen. 'Wij zijn dan ook open op koopzondag en elke eerste vrijdagavond van de maand,' zegt Bynoe, 'en er kan bij ons gewoon worden gepind. De menukaart met vaste prijzen die levensgroot bij ons op kantoor hangt, draagt bij aan de transparantie. *What you see is what you get*. Het idee is inmiddels uitgebreid tot een fysieke en online arbeidsrechtelijke vraagbaak voor werknemers en werkgevers. Klanten kunnen bij zonder afspraak binnenlopen, een kijkje nemen in de bieb en kosteloos algemeen arbeidsrechtelijke vragen stellen.'

Eigenlijk doen DOEN Legal en A la carte niet anders dan wat elke dienstverlenende onderneming in het bedrijfsleven volgens analisten zou moeten doen. Namelijk duidelijkheid bieden, afspraken nakomen en communiceren. De cliënt anno 2013 weet immers dat er alternatieven zijn, krijgt meer informatie en is daardoor kritischer geworden.

Juridische dienstverlening zal volgens de kenners een *business* moeten worden waarbij het actief sturen op marktaandeel en winstgevendheid belangrijker is dan een focus op louter kundigheid: kennis van het recht, het dossier en het juridische probleem. Het devies voor de toekomst? Veranderen of vergaan.



(Bron: Centraal Bureau voor de Statistiek)