

Praktijk

Lovells en Linklaters stomen op

Praten in Londen

De fusie met Ekelmans Den Hollander zet Lovells definitief op de Nederlandse advocatenkaart. Linklaters & Alliance hoopt binnenkort met De Brauw en kantoren uit vijf andere landen op te gaan in één Europees kantoor. Micha Kat sprak in Londen met enkele managing partners, over winstdeling, exodus van partners, belangenconflicten maar ook over de aantrekkelijkheid van... Nederland.

Micha Kat
freelance journalist



Foto's: Micha Kat

John Pheasant

Die *magic circle* van de vijf invloedrijkste Engelse kantoren: is dat nu onzin of niet? Lovells wordt er in elk geval niet toe gerekend, maar staat wel hard te bonken op de deur van dit exclusieve *lawyers heaven* dat thans wordt bevolkt door Linklaters, Clifford Chance, Freshfields, Allen & Overy en Slaughter & May. De getallen na de fusie met Ekelmans spreken voor zich: meer dan 270 partners en 1.200 advocaten in 27 kantoren *round the globe*, een fantastisch cliëntenbestand en een fraaie winstgevendheid die door het blad *Commercial Lawyer* wordt geschat op gemiddeld 400.000 pond per partner (ter vergelijking: Linklaters scoort 725.000, Clifford 560.000). Belangrijker nog is dat het blad meldde dat de winst vorig jaar met 21% is gestegen.

'Onze ambitie is een Europees kantoor te worden dat wereldwijd actief is als *business law firm*' zegt *international partner* John Pheasant die zijn bestuursfunctie (50%) combineert met een antitrustpraktijk. Een overzicht van de ontwikkelingen hiertoe in 2000: in januari fuseerde Lovells met Boesebeck Droste in Duitsland, in februari werd een kantoor in Boedapest geopend, in oktober kantoren in Milaan en Rome en in december werd de fusie met Ekelmans bekendgemaakt (de tweede dus van Lovells) na een zeer snelle onderhandelingsstijd van ruim drie maanden. Pheasant: 'We zijn thans in gesprek met fusie-kandidaten in Spanje. Reeds in 1997 besloten

we dat fusie het primaire vehikel moest worden voor onze expansie.' Qua grootte (aantal advocaten) claimt Lovells thans nummer vier te zijn van Europa.

Dutch Operation

Het hoofdkantoor van Lovells in Londen heeft niet de grandeur dan dat van Allen & Overy, Linklaters of Freshfields. Het kantoor zit in een grauwe bunker die vaag doet denken aan het kantoor van Nauta Dutilh in Rotterdam. Zeer binnenkort wordt een nieuw kantoor betrokken in de directe nabijheid dat meer allure uitstraalt. Waarom de stap naar Nederland gezet? Pheasant: 'Nederland is voor ons erg interessant, onder meer omdat we in Engeland al veel Nederlandse cliënten bedienden zoals ABN-Amro, ING en Akzo Nobel. De meeste *cross border transactions* hebben voorts wel ergens een Nederlandse connectie. Ten slotte zien we goede mogelijkheden nieuwe Nederlandse cliënten te winnen, vooral in sectoren als de bio-industrie en IT waar Nederland erg goed in is.' Pheasant zegt dat de Nederlandse advocatuur 'zeer sophisticated is, zeer *open-minded* en bovendien qua attitude sterk lijkt op de Engelse'. Deze omstandigheid heeft volgens hem de *Dutch operation* aanmerkelijk gemakkelijker gemaakt.

Stibbe, waar Lovells aanvankelijk mee sprak, was veel te groot voor wat Lovells in Nederland wil en stelde ook te veel eisen.

Nederland is interessant omdat we in Engeland al veel Nederlandse cliënten bedienden en omdat we nieuwe Nederlandse cliënten hopen te winnen in de bio-industrie en IT

Praktijk

Ekemans gaat met Lovells

Het in Amsterdam gevestigde kantoor Ekemans Den Hollander en het internationale kantoor Lovells besloten onlangs tot een fusie, per 1 mei aanstaande. De fusie leidt tot een kantoor van meer dan 270 partners, onder 1.200 juristen. Ekemans Den Hollander telt nu 33 partners, onder 55 juristen. De huidige *managing partners* van het Nederlandse kantoor, Jan de Snajjer en Bert Oosting, 'zullen na de fusie leidinggeven aan de Nederlandse vestiging van Lovells,' aldus het persbericht.

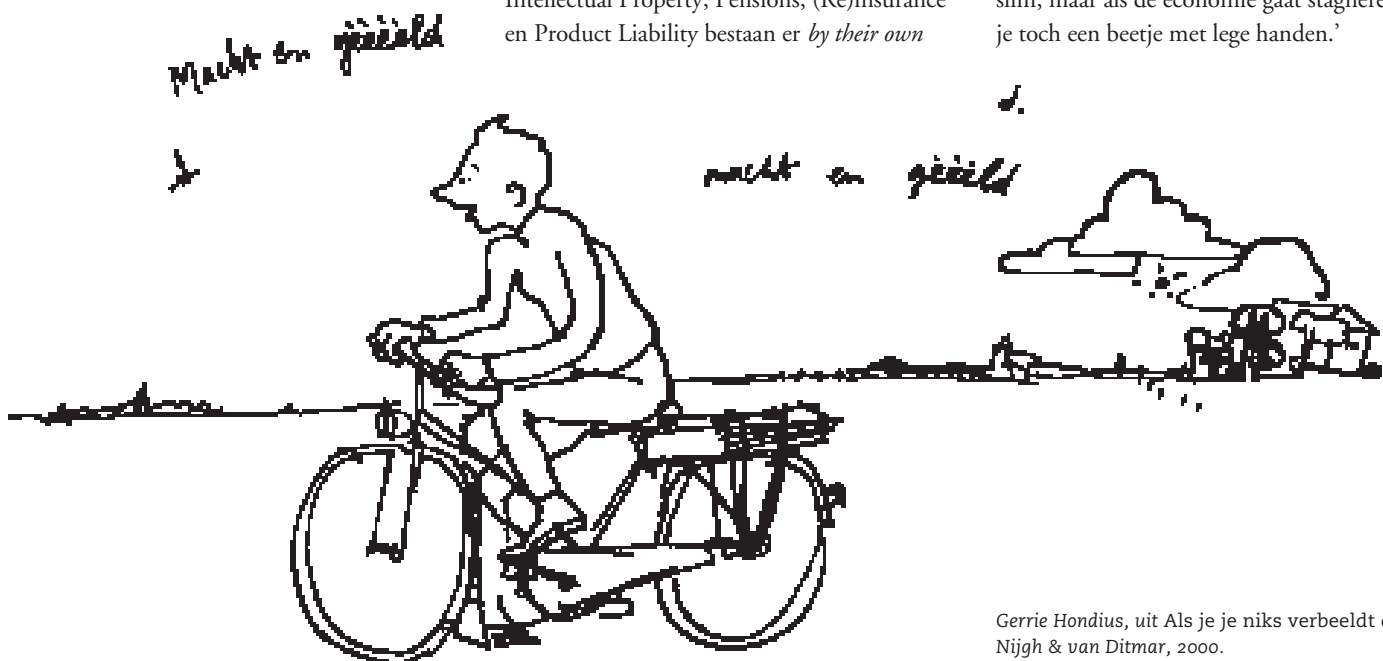
Ekemans blaast wat lager van de toren. Bert Oosting, *joint managing partner*: 'We hebben gekozen voor een lagere instap in hun lock-step-systeem, mede omdat we een jonge maatschap zijn. Overigens gaan onze winstdelen wel omhoog. *Full equity partners* hebben we dus nog niet. Mede hierdoor menen we wel vanaf het begin een bijdrage te kunnen leveren aan de winst. Wat zeker meespeelde was dat we onze tarieven niet omhoog willen zien gaan. Ook de kwestie van de naam was voor ons geen issue: juist het feit dat onze naam nationaal maar zeker ook internationaal weinig bekendheid genoot was voor ons reden deze stap te zetten. Vanaf mei heten we Lovells. We vinden nu in een keer aansluiting bij de internationale top. Uiteindelijk zullen er mondiaal maximaal tien kantoren zijn die het internationale topwerk verdelen. Wij zitten daar nu bij.' Pheasant: 'We kenden Ekemans vooral vanuit onze IE-praktijk. Qua omvang was het precies wat we zochten en bovendien wordt het kantoor excellent bestuurd. En de cliëntenportefeuille (onder andere Glaxo Welcome, Merck Sharpe & Dome, Honeywell, Rabobank en Fortis) was natuurlijk ook dik in orde.'

Partners uit de markt trekken

Een significant verschil tussen Lovells en de kantoren uit de *magic circle* is dat Lovells veel breder opereert en niet focust op de commerciële transactiepraktijk. Rechtsgebieden als Intellectual Property, Pensions, (Re)insurance en Product Liability bestaan er *by their own*

rights en niet als ondersteuning van de *corporate* praktijk. Die situatie sluit prima aan bij die van Ekemans dat ook een breed, traditioneel kantoor is. Pheasant: 'Maar dat wil niet zeggen dat onze transactiepraktijk een vergelijking met die van Linklaters of Freshfields niet kan doorstaan. We werken voor 160 bedrijven uit de Fortune 500-lijst. Relaties met Exxon, Texaco en Ford bestaan al decennialang.' De sterke aanwezigheid van Lovells in *energy* is de reden dat het kantoor in Moskou recent werd uitgebreid met een nieuwe partner. En de fusie met het Duitse kantoor Boesebeck Droste zorgt voor een sterke aanwezigheid in Oost-Europa; het kantoor in Warschau is recent uitgebreid met maar liefst zes nieuwe (Poolse) partners.

Oosting: 'We kunnen nu sterk gaan groeien, van 50 tot 90 *fee earners* in de komende jaren, vooral ter versterking van het ondernemingsrecht en het belastingrecht. We zullen binnen korte tijd een flink aantal nieuwe partners uit de markt trekken.' De eerste, Marc Wallheimer (IE), partner bij Trenité van Doorne, meldde zich reeds een dag na het bekendworden van de fusie en vanaf die tijd rinkelt de telefoon voortdurend, vooral dankzij mensen van de 'grote kantoren'. Oosting: 'Ondertussen gaan we de integratie bevorderen door het uitwisselen van Engelse en Duitse partners en medewerkers. Voor ons was die brede praktijkvoering een cruciaal element. Alles zetten op de transacties lijkt nu wellicht slim, maar als de economie gaat stagneren sta je toch een beetje met lege handen.'



Zal De Brauw net als kantoren in Duitsland en Zweden worden geconfronteerd met een exodus van partners die de Engelse optie niet zien zitten?

De Brauw gaat op in Linklaters

In juli 1998 besloten zes kantoren uit Engeland, Nederland, Zweden, Duitsland, Italië en België te streven naar het opgaan in één groot kantoor: Linklaters & Alliance (L&A). Medio november 2000 werd de fusie beklonken tussen Linklaters en het Duitse Oppenhoff & Radler. De Brauw Blackstone Westbrook staat nu samen met De Bandt, van Hecke, Lagae & Loesch (België) en Lagerlof & Leman (Zweden) op de nominatie als tweede kantoor aan L&A te worden toegevoegd.

Linklaters: a long way to go

In de ontvangsthuis van Linklaters in Londen krijg je koffie aangeboden (met vijf soorten koekjes) van bedienden in livrei. Het zijn dus niet alleen de omvang van de Engelse kantoren die zoveel indruk maakt: het is ook de luxe en de stijl. Ratelende karren vol met flessen mineraalwater, vers fruit en sandwiches in gangen en hallen: dat is het beeld dat vooral beklijft.

Terence Kyle, *chief executive*, is voor Linklaters & Alliance de hoofdverantwoordelijke voor het spectaculaire fusieproces. Sprekend met hem wordt snel duidelijk dat het allerm minst een simpel proces is. Bijvoorbeeld de fusie met de Duitsers: in de Duitse pers verscheen het ene verhaal na het andere over ontevreden Oppenhoff-partners die het heft in eigen handen wilden houden en 'uitbraken'. Ook in Zweden is dit gebeurd. Zal De Brauw in dit rijtje volgen en eveneens worden geconfronteerd met een 'exodus' van partners die de 'Engelse optie' niet zien zitten?

Kyle: 'Er zijn daar richtingen waarvan we nu nog niet zeker weten of ze bij ons passen. Mogelijk zijn er partners die uitstappen. Wij willen alleen enthousiaste mensen die volledig achter onze missie staan. Dat elke Nederlandse partner een aanbod krijgt kan ik nu nog niet garanderen. Het zal waarschijnlijk wel zo zijn dat elke partner die uittreedt dat doet op grond van zijn eigen keuze, net zoals het ging in Duitsland.' Volgens Kyle zijn de 12 'Berlijnse' partners van Oppenhoff (onroerend goed, media, telecom) uitgestapt 'omdat ze dachten niet meer te kunnen blijven doen wat ze altijd gedaan hebben'. Kyle: 'Er is een hoop ophef over ontstaan: het vermijden van *conflicts of interest* waardoor bestaande relaties zouden moeten worden afgestoten zou een belangrijke reden zijn. Mijn indruk is dat dit argument is gebruikt als afleidingsmanoeuvre voor het eigenlijke hoofdbezwaar: verlies aan invloed. Bij Hogan & Hartson, het Amerikaanse kantoor waar ze onderdak hebben gevonden, zijn ze elk een van de acht partners in Duitsland, bij ons zouden ze terecht komen in een Engels/Duits kantoor van 330 partners dat wil toegroeien naar een Europees kantoor van honderden partners. Van de meeste partners paste hun praktijk inderdaad ook minder bij die van ons; van de hele groep zijn er maar een of twee die we er

echt graag bij hadden willen hebben.' De Zweedse partners die vertrokken (onder meer een drietal partners van de vestiging in Göteborg in zeerecht en ondernemingsrecht) wachtten de definitieve fusie niet eens af. Kyle: 'Het kantoor verliest regelmatig partners. Dat was al zo lang voordat wij in beeld kwamen. In dit geval ging het om *retirements* en een ruzie. Maar ik wil ook best geloven dat enkelen weggingen omdat ze de komende fusie niet zagen zitten.'

Winstdeling is hangijzer

Nederland, Zweden en België zijn nu ongeveer even dicht bij de volledige fusie. Of even veraf, het is maar hoe je het bekijkt. Kyle kiest duidelijk voor de eerste invalshoek. Hij moet wel. Kyle: 'We richten ons nu op de eerste helft van 2001. Dan moeten deze kogels door de kerk kunnen worden gejaagd. Vanaf het eind van deze zomer zijn de onderhandelingen in een stroomversnelling geraakt.' Wat zijn de gevaarlijkste beren op de weg? Het heetste hangijzer is zoals valt te verwachten de winstdeling binnen de megafirm in wording. Kyle: 'Tussen de verschillende kantoren bestaan grote verschillen in winstgevendheid. De Brauw, De Bandt en Lagerlof zitten op ongeveer hetzelfde niveau.' Wat voor niveau is dat vergeleken met Linklaters zelf? Kyle, na enige aarzeling: 'Als we Linklaters over 1999 op 100 stellen, komen die drie nog niet aan de 50. Dat geldt overigens ook voor de Duitsers.' De Italianen renderen volgens Kyle weer beter. Andere bronnen geven echter aan dat de partners van Gianni Origoni zelfs nog aanmerkelijk meer binnenharken dan die van Linklaters zelf (vooral dankzij de extreme *leverage* in Italië waar een partner soms acht medewerkers voor zich heeft werken) en zij daarom niet volledig willen fuseren. Kyle: 'Dat laatste klopt in elk geval. Ze willen volledig meedraaien in de alliantie, maar de besprekingen over een *full blown merger* zijn voorlopig stopgezet.' Welke oplossing zal worden gekozen voor het dichten van de 'inkomenskloven' weet Kyle nog niet. Wel weet hij dat subsidiëring van het ene kantoor richting het andere moet worden voorkomen. Hiermee is *full equation*, mocht dat ooit al een optie zijn geweest, in elk geval definitief van de baan.

Problematisch is verder de *corporate gover-*

Qua winstgevendheid halen De Brauw, De Bandt en Lagerlof nog niet de helft van Linklaters

nance, ofwel: wie krijgt het voor het zeggen? Kyle: 'We kunnen niet alle partners een stem geven over alles, laat dat duidelijk zijn. Maar we zijn er nog niet uit. Moet er toch een vorm van stemrecht blijven en zo ja, op elk issue of op slechts enkele categorieën? Tevens weten we ook nog niet hoe we de overkoepelende *board* moeten inrichten als de fusies feiten zijn geworden. Wel duidelijk is, dat de bestaande structuur Linklaters/Oppenhoff met als *chairmen* Charles Allen Jones van Linklaters en Michael Oppenhoff van O&R het uitgangspunt is. De andere kantoren worden in die structuur geschoven.' Wat dan de consequenties zullen zijn voor de *International Board*, waarin thans Peter Wakkie en Louis van Lennep namens De Brauw zitting hebben, is nog onduidelijk. Het zijn 'aanzienlijke problemen' die nog moeten worden opgelost.

Belangenconflicten

Het kwam al even ter sprake: *conflicts of interest*. De geluiden die uit het veld opklinken wijzen op belangrijke conflicten binnen de alliantie. Kyle: 'Tsjja, ik weet het: dit punt is een stokpaard van Peter Wakkie. Een Linklaters-cliënt wil een De Brauw-cliënt overnemen: daar moeten we toch iets op bedenken. Gelukkig waren we hier al mee bezig voordat we de beslissende fase van de besprekingen in gingen. Soms moeten kantoren een cliënt in een bepaalde situatie de deur wijzen. Vaker echter spelen we open kaart en laten we de keuze aan de cliënt zelf. Als de een de ander niet in de weg zit met een fusie of overname zie ik geen noemenswaardige problemen.' Dat belangenverstengelingen op de loer liggen, blijkt wel uit het feit dat de hoogste jurist van Ahold (cliënt van De Brauw) niet wist dat Linklaters in Parijs optreedt voor Carrefour, Aholds grootste Europese concurrent. Maar: het betreft hier (De Brauw en Linklaters) in formele zin nog twee verschillende kantoren en bovendien wil Carrefour Ahold voorzover bekend niet overnemen. Het is een in potentie groot probleem, want niet alleen de *conflicts* tussen Linklaters en De Brauw komen in beeld, maar ook die tussen De Brauw en de Duitsers, Belgen, Zweden en mogelijk ook de Italianen. Kyle: 'We treden op voor concurrenten in dezelfde branche en dat zullen we blijven doen met uitzondering van die gevallen waarin de een wil dat we in een specifieke zaak

tegen de ander optreden.'

De onderhandelingen zijn zeer gecompliceerd, maar dat komt volgens Kyle niet door de cultuurverschillen. 'Iedereen is gemotiveerd en direct. Toen we in 1998 het *commitment* tekenden, rekenden we op een periode van tussen de drie en vijf jaar voor de implementatie. Na een halfjaar ontdekten we echter dat de kantoren dat te lang vonden duren.' Toch kan ook Kyle niet ontkennen dat het klimaat in de alliance-landen op veel punten enorm verschilt. Kyle: 'Marketing is een goed voorbeeld. In Zweden zijn er nauwelijks restricties, terwijl in België weer zo goed als niets is toegestaan. Toch hebben alle kantoren per dit jaar een professional in huis voor marketing. Dat hebben we toch maar mooi bereikt. Een centraal orgaan coördineert de marketing voor de hele alliantie. In deze operatie hebben we veel geld gestoken.'

M&A

De concurrentie tussen de grote Engelse kantoren is legendarisch, maar toch ziet Kyle de Amerikanen inmiddels als even grote concurrenten. De laatste jaren zijn kantoren als Skadden Arps, Weil Gotshal en Shearman & Sterling neergestreken in Londen en in het licht van de mondialiserende *corporate practise* vormt deze ontwikkeling een serieuze bedreiging voor de Engelse topkantoren. Kyle: 'We hebben als L&A al vastgelegd dat we uiteindelijk zullen gaan fuseren met een Amerikaans kantoor. Het is de enige manier om *complete credibility* te behouden bij onze cliënten. Dit najaar hebben we enkele belangrijke conclusies bereikt; thans beginnen we aan de implementatie.' In concreto betekent dit dat er thans contacten met mogelijke Amerikaanse fusiepartners gelegd gaan worden. Gezien de status van Linklaters zal slechts een gering aantal kantoren in aanmerking komen: Skadden Arps, Sullivan & Cromwell, Cravath, Shearman & Sterling, Davis Polk en Cleary Gottlieb: dat zijn ze zo'n beetje. White & Case wordt althans in Den Haag niet meer gezien als 'de top'.

Net als in het bedrijfsleven gaat ook in de advocatuur de M&A-hype gewoon door. Gek is dat niet, want wat doen *corporate lawyers* anders dan het optimaal faciliteren van hun internationale, fuserende, overnemende en ter beurze gaande cliënten?



Terence Kyle