

Februari 2007

## Legal Management: de trends van 2006.

*Barend Blondé*



*Barend Blondé*

2006 zou wel eens scharnierjaar kunnen blijken voor juristen. Enerzijds scheerden zakenadvocaten en bedrijfsjuristen toppen zoals ze nooit eerder geschoren werden. Anderzijds ontkiemden er een aantal plantjes waarvan we vandaag nog niet kunnen inschatten of het vruchtbaar loof dan wel onkruid zal worden.

We selecteerden 11 (10 is zo voorspelbaar) trends . De evolutie op onze juridische markt is, of we het nu leuk vinden of niet, in grote mate schatplichtig aan de tendensen in het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten. We kunnen dus niet anders dan regelmatig de plas oversteken.

Het lijstje:

1. Millésimé dankzij transacties.
2. Definitieve doorbraak van internationalisatie.
3. Het Oude Continent wordt steeds minder relevant.
4. Medewerkers protesteren met hun voeten.
5. Van 'War for Talent' naar 'War of Talents'.
6. Is uw merk 'Boardroom-proof'?
7. Bedrijfsjurist in de lift.
8. Rationalisering van de relatie tussen bedrijfsjuristen en advocaten.
9. Verdere segmentering van de markt: de opmars van de (multi-)niches.
10. Efficiëntiedruk bij de advocaat
11. Advocaten naar de beurs?

## 1. Millésimé dankzij transacties.

2006 was een uitzonderlijk goed jaar voor de zakenadvocaten. Zowat alle kantoren van enige omvang zagen omzetten en winsten flink stijgen. 'Double digits' zijn geen uitzondering. Mededingingsrecht, arbeidsrecht, intellectuele eigendom, geschillenbeslechting... presteerden sterk. Maar de motor in de meeste kantoren was ongetwijfeld het transactionele werk, aangevuurd door de private equity fondsen: fusies en overnames, financiële transacties, outsourcing, joint ventures, real estate transacties, herstructureringen ... floreerden zoals tijdens hun beste internet-bubble dagen en testten de beschikbaarheid en flexibiliteit van vennoten en medewerkers.

"It's a seller's market". Wie er echt vooruitgang boekt, zullen we maar weten zodra de fusie en overname-markt afkoelt.

## 2. Definitieve doorbraak van internationalisatie.

België is op één jaar tijd 16 plaatsen geklommen op de lijst van meest geglobaliseerde landen en voert die lijst nu aan [en voert nu die lijst aan](#). Advocaten zowel als bedrijfsjuristen hebben het aan den lijve ondervonden. De internationale kantoren en netwerken kunnen eindelijk de synergie maximaal laten spelen en oogsten wat ze de afgelopen jaren gezaaid hebben.

Maar ook de 'onafhankelijke' kantoren pikten meer dan een graantje mee. Doordat er eigenlijk maar een paar Angelsaksische spelers, die de M&A markt domineren, in België een 'full service' poot aan de grond hebben en de 'booming' internationale fusie en overname markt zeker een vijftigtal Angelsaksische law firms voedt, mochten zowat alle onafhankelijke kantoren meezitten aan de feestelijke dis van hun 'best friends'. Nog nooit ontvingen de onafhankelijke Belgische kantoren zoveel internationaal werk van bevriende kantoren uit het buitenland.

### 3. Het Oude Continent wordt steeds minder relevant.

De Engelse en Amerikaanse law firms domineren het wereldgebeuren. En de wereld, dat is steeds minder Europa, leert ons ook Davos. Afgezien van de obligate schermutselingen met overlopende advocaten en een inhaalbeweging in Spanje viel er relatief weinig activiteit te bespeuren op de juridische markten van het Oude Continent. De Amerikaanse law firms kijken nog steeds vooral naar hun eigen navel maar volgen China met meer aandacht dan we van hen gewoon zijn. De Engelse law firms kijken naar China, het Oosten en Amerika. Zoals in 2006 mogen we de komende jaren de grote bewegingen tussen advocatenkantoren dan ook op die markten verwachten. Continentaal Europa volgt en ondergaat.

Het goede nieuws voor ons kleine marktje is dan misschien dat de kans dat een of andere Angelsaksische speler de markt hier nogmaals grondig dooreen komt schudden klein is geworden. [Integendeel, er is eerder sprake van 'downsizing'](#). Akin Gump [sloot alvast recent zijn kantoor in Brussel](#) om er een te openen in Peking.

### 4. Medewerkers protesteren met hun voeten.

Morrende medewerkers zijn in 2006 een halszaak geworden. Wie een beetje kaas gegeten heeft van financieel management van advocatenkantoren, weet dat het de medewerkers zijn die voor hun 'equity vennoten' de winsten genereren. De toenemende werkdruk, de beperkte carrièremogelijkheden, het 'kanonnenvlees-gevoel', het aandringen van headhunters, de verleidingen van een rustiger en evenwichtiger leven... zorgen voor aanzienlijke retentieproblemen bij advocatenkantoren. Medewerkers protesteren met hun voeten en trekken naar concurrenten die hetzij beter betalen, hetzij wel perspectieven op lange termijn bieden. Een groeiend contingent trekt naar de cliënten en hoopt als bedrijfsjurist meer zekerheid en evenwicht te verwerven.

Met het mes op de keel schieten de advocatenkantoren in actie. In Londen is een nooit geziene activiteit ontstaan rond medewerkers: [hogere en meer prestatiegerichte bonussen](#), [alternatieve carrièrepaden](#), [flexibele arbeidsuren](#), [trainingsprogramma's](#), [inspraak](#), [work-life balance](#) etc. In één jaar tijd is tien jaar achterstand ingehaald. Ook in België daagt het aan de horizon. Steeds

meer kantoren maken werk van een human resources beleid en trachten een kader uit te werken waarbinnen ze medewerkers op lange termijn aan zich kunnen binden.

## 5. Van 'War for Talent' naar 'War of Talents'.

De 'War for Talent' waarvan de retentieproblemen deel uitmaken dreigt te verbleken bij de 'War of Talents' die er aan zit te komen. De nieuwe generatie, Generatie Y genoemd, is niet bereid om zomaar in te stappen in de huidige 'ratrace'. Steeds meer jong talent bedankt voor de rol van stagiair en medewerker zoals de zakenadvocaten die vandaag voor hen hebben weggelegd.

Hoe integreer je een nieuwe generatie advocaten met andere waarden, andere talenten, andere attitudes en andere drijfveren? Voor het eerst biedt geld gooien naar het probleem geen soelaas. Wie vandaag de campusrekrutering volgt, voelt dat de druk binnenkort van onderuit zal komen. Linklaters' nieuwe sterke man ziet de nieuwe generatie advocaten als een [topprioriteit](#). De speeltijd op het vlak van human resources is voorbij.

## 6. Is uw merk 'Boardroom-proof'?

De florissante markt van de fusies en overnames stuwt de zakenadvocatuur en zorgt bij zowat alle grotere kantoren voor goed gevulde loonzakjes. Toch gaat een steeds beperkter kranse kantoren lopen met de absolute toptransacties. [Ook in België.](#)

De schandalen, Sarbanes-Oxley en de daaruit voortvloeiende focus op corporate governance laten wel degelijk hun sporen na in de zakenadvocatuur. Voor strategische transacties, projecten of geschillen zijn 'decision makers', General Counsels en bestuurders vandaag sneller geneigd hun eieren in een 'veilige' mand te leggen die hen zal indekken indien er iets fout zou gaan. Bij internationale transacties eisen zakenbanken steeds meer dat kantoren met internationale merkbekendheid adviseren. Advocatenkantoren zonder 'Boardroom-proof brand', een merk waarbij bestuurders zich voldoende ingedekt voelen, vallen steeds meer uit de boot voor de grote dossiers. Zie ook mijn blog: [Het toenemende belang van kantoormerken.](#)

## 7. Bedrijfsjurist in de lift.

De functie van bedrijfsjurist zit in de lift en kent een algemene opwaardering: groter in aantal, een betere verloning, meer aanzien, meer betrokkenheid bij strategische projecten. De globalisering, de schandalen, de aandacht voor corporate governance en compliance, de groeiende aandacht van de pers en andere 'watchdogs'... maken dat juridische risico's vaker op het bureau van de CEO en de Raad van Bestuur belanden. De General Counsel, steeds meer valt de term CLO of Chief Legal Officer, schuift ontegensprekelijk op richting CEO en de Raad van Bestuur. De taken van de juridische dienst worden strategischer maar daar staat tegenover dat ook de verwachtingen groeien. Meer hierover in [Bedrijfsjuristen: kus van de juffrouw en een bank vooruit](#).

## 8. Rationalisering van de relatie tussen bedrijfsjuristen en advocaten.

De bedrijfsjuridische diensten professionaliseren. De bedrijfsjurist is een manager: een legal risk manager, een people manager, een knowledge manager, een client manager en ook: een manager van advocaten. Meer management in de bedrijfsjuridische diensten vertaalt zich in een meer rationele benadering van de externe adviseurs. Persoonlijke relaties en voorkeuren worden ingekapseld in een formele, lange termijn outsourcing-insourcing strategie met gestructureerde selectieprocedures en evaluatiesystemen voor advocaten. Ondernemingen werken steeds meer met beperkte advocatenpanels en samenwerkingscontracten met een vaste termijn, ter hernieuwen na formele selectieprocedures en marktbevragingen ('beauty parades').

Een kleine rondvraag bij Vlaamse bedrijfsjuristen tijdens de Workshop [How to manage your outside counsel?](#) van het Instituut voor Bedrijfsjuristen leerde dat zo goed als alle aanwezigen samenwerkten met een beperkt kransje van kantoren en dat meer dan de helft al eens een formele selectieprocedure had gehanteerd.

## 9. Verdere segmentering van de markt: de opmars van de (multi-)niches.

Onder druk van de concurrentie en ondernemingen die steeds beter weten wat ze willen en bij wie ze dat kunnen vinden, trachten advocatenkantoren zich te onderscheiden van elkaar en hun eigen plaatsje onder zon te veroveren. 'Full service' is niet langer een verkoopargument. Ondernemingen hebben geen interesse om al hun juridische eieren in dezelfde advocatenmand te leggen. Ze differentiëren hun advocatenkantoren en selecteren er de lekkerste stukjes uit.

Advocatenkantoren overleven en groeien dankzij hun intrinsieke sterktes, niet dankzij capaciteit. Velen hebben dat inmiddels ook begrepen: steeds meer kantoren profileren zich als niche of focussen hun externe communicatie op hun sterktes (multi-niches).

## 10. Efficiëntiedruk bij de advocaat

Kantoren met een sterk merk of sterke niches kunnen zeker een prijspremie vragen, maar in het algemeen kunnen we toch stellen dat de druk op de erelonen aanhoudt, ondanks de hoogconjunctuur. De bedrijven zijn kostenbewuster geworden. Bovendien is er door de overstap van nogal wat advocaten naar de ondernemingen een zeker stroper-boswachter effect. De druk ligt niet zozeer op de hoogte van het uurtarief, maar wel op het totale kostenplaatje. Ondernemingen wensen dat advocaten efficiënter worden, meer to-the-point, transparanter ook. Dit uit zich met name in transacties. Onder aanvoering en aanvuring van de private equity en venture capital fondsen evolueren we voor projecten en transacties steeds meer naar een systeem van 'fixed fees', vaste prijzen, al dan niet aangevuld met een gedeeltelijke succesfee.

## 11. Advocaten naar de beurs?

[In Australië is het straks een feit](#), in het Verenigd Koninkrijk is het voortaan mogelijk: advocatenkantoren genoteerd op de beurs. Sinds de publicatie van de [Legal Services Bill](#) in mei 2006 kunnen externe investeerders, dus ook private equity fondsen, toetreden tot het kapitaal van advocatenkantoren. De meeste

kantoren bekijken de situatie nog met sceptische blik vanaf de zijlijn maar intussen wetten [investment banks](#) en [consultants](#) hun messen. De vraag is niet of het zal gebeuren, maar wel wanneer. Het zullen wellicht niet de ronkende internationale namen zijn die het eerste schot lossen maar wie weet wat er gebeurt als er eenmaal geschoten wordt. En hoe moeten de Belgische balies reageren als de Belgische ondernemer plots aandelen kan kopen van een Engelse law firm waarvan de Belgische vestiging hem adviseert?

2006 was spannend. 2007 wordt dat ook. Succes! ■

Ga naar [Legal-Management.net](http://Legal-Management.net)