



Het nieuwe regen maken

DOOR / NATHALIE GLOUDEMANS-VOOGD

Banken voorspellen groei voor de juridische sector. Toch 'knerpt het grind niet meer vanzelf'. Dat betekent dat advocaten – vaak met tegenzin – steeds meer aan de slag moeten om klanten binnen te halen.

Hoe kunnen zij business development inzetten bij *rainmaking*?

De doemscenario's voor de advocatuur zijn bekend. Rechtzoekenden die juridische informatie online vinden, sterke bedrijfsjuristen en goedkope alternatieven voor advocaten bedreigen de beroepsgroep. Toch zijn er ook kansen. Groei voor de juridische markt schat de Rabobank in het *Cijfers en Trends* rapport 2016/2017 op zo'n drie procent. De vraag is er dus wel, maar advocaten weten inmiddels ook: de klant belt minder vaak zelf op. Een goed business development plan en

teamwork helpen bij de regendans om meer klussen te vergaren. Bij opdrachten verwerven, denken advocaten snel aan marketing en sales en niet per se op een positieve manier. 'Er bestaat wat *dedain* over marketing in de advocatuur,' zegt Beatrijs van Selm, voormalig advocaat die manager business development werd bij Conway & Partners in Rotterdam en nu andere advocatenkantoren bijstaat op dat gebied. 'Marketing wordt gezien als reclame en dat is niet deftig. Het reclameverbod is ook

nog maar relatief kort geleden opgeheven. Maar inmiddels knerpt het grind niet meer vanzelf.' Er is in de advocatuur een verschuiving gaande van reclame en marketing naar business development, zien experts als Van Selm en Dirk Heuff, die met zijn bedrijf Kyboko advocatenkantoren ondersteunt bij business development.

KANSEN

Business development, wat is het eigenlijk? Eén definitie is: activiteiten om nieuwe zakelijke kansen te ►

realiseren. Als *business developer* sta je op het snijvlak van bijvoorbeeld productontwikkeling, marketing en businessmodel design. 'Ik zie het vooral als professionals assisteren om het commerciële denken en doen te vergroten en verbeteren,' zegt Heuff, die momenteel ook interimmanager business development is bij Barents-Krans. 'Klanten zijn mensen van vlees en bloed die meer aan hun hoofd hebben dan alleen een juridisch dossier. Als je die context beseft en benut, kun je je klant veel tevredener maken en meer geld verdienen.'

Maar business development is uitdrukkelijk geen *sales*, zegt Van Selm. 'Dat ligt echt tussen advocaat en cliënt en moet daar ook blijven. Sales is zo verbonden aan de adviseur; je moet als advocaat zelf je relaties onderhouden. Een afdeling Business development kan daar slechts ondersteunend aan zijn.' Ook is

business development volgens Van Selm geen marketing. 'Marketing heeft een lagere kans op conversie en gaat meer om *branding*. Het is een schot hagel-aanpak en is niet specifiek op één cliënt of potentiële cliënt gericht,' zegt Van Selm. 'Business development is meer maatwerk en dialoog. Het gaat over klanten-contact opbouwen, onderhouden en behouden. De conversie is hoger: je zorgt voor duurzame relaties en meer werk uit bestaande klanten.' Volgens Heuff zijn de drie pijlers van business development: profilering, acquisitie en cliëntbinding. 'Dus zorgen dat de buitenwereld weet dat je bestaat. Nieuwe klanten en nieuw werk aantrekken. Bestaande klanten zo aan je binden dat de concurrent geen kans krijgt en dat je klanten je ambassadeurs worden.'

In Nederland begint business development voor steeds meer

kantoren bekend terrein te worden. Uit onderzoek van accountant Baker Tilly Berk en iGrowthLegal in de zomer van 2015 bleek dat advocatenkantoren meer inzetten op business development. Hoe ver elk kantoor is met die aanpak verschilt. 'De advocatuur lijkt er nog niet helemaal klaar voor. De ontwikkeling gaat langzamer dan in andere branches,' zegt Heuff. 'Maar als je nu nog niet weet waar je over twee maanden mee bezig bent, is business development zinvol. Als je elke dag een halfuur besteedt aan contactenonderhoud, dan wordt het een gewoonte, ga je er minder tegenop kijken en is je kans op succes groter. Het gaat toch om de wet van de grote getallen.'

FOCUS

Hoe kunnen advocaten het best starten met business development? Heuff adviseert advocaten een lijstje met hun top tien klanten te maken en die uit te nodigen voor een kop koffie of etentje. 'Verzin vijf open vragen die je wilt stellen. Bijvoorbeeld over je dienstverlening, concurrenten, de juridische problemen die zij ervaren, of een vraag over hun wereld. Stel die vragen, hou je mond dicht en luister naar de antwoorden.' De mooiste vraag die advocaten volgens Heuff kunnen stellen: 'Hoe kan ik jou nog beter van dienst zijn? Dat is een lastig, omdat je je kwetsbaar opstelt en omdat je misschien dingen hoort die je niet wilt horen. Maar je krijgt meteen bonuspunten. Klanten willen hun advocaat graag vertellen waar ze blij mee zijn en waarmee niet.'

Van Selm beschrijft drie P's voor kantoren die business development willen inzetten. 'Stap één is prijs. Het gaat uiteindelijk om de winst; advocatenkantoren zijn geen stichtingen. Tevreden klanten met wie goed wordt samengewerkt zorgen voor die winst omdat zij de declaraties op tijd betalen.' De tweede stap is positionering: 'Hoe onderscheid je je? Durf te kiezen om gekozen te worden.' Ken uzelve is dus het devies. 'Als je weet

Beatrijs van Selm



wat je focus is, waar vind je dan de klanten die je zou willen hebben? Op welke congressen lopen zij rond, van welke netwerkgroepen zijn zij lid, welke kansen zijn er om ergens te publiceren?' zegt Van Selm. Bij de positionering adviseert ze een richting te kiezen die bij je past. 'Als je gepassioneerd bent over auto's kost het je geen enkele moeite om opdrachten te halen uit een netwerk dat draait om wagens.' Heuff: 'Je bent te laat als je hiermee pas begint als advocaten in het partnertraject zitten. Vanuit het idee van klantbehoud als een partner of hoofd van de juridische afdeling vertrekt, wil je tijdig jongere advocaten geïntroduceerd hebben bij een cliënt. Je wilt dat ze vrienden worden met hun evenknieën bij de klant.'

RICHTING

Ten derde adviseert Van Selm om een plan te maken: 'Zonder plan met uitvoerbare doelen wordt het niks. Een plan geeft richting zodat je er met z'n allen aan kunt werken.' Bij het maken van plannen ontmoet de business developer vaak weerstand. Heuff hoort regelmatig dat advocaten het te druk hebben om een plan te maken. 'In het stellen van prioriteiten legt business development het vaak af tegen declarabele uren.' Of advocaten zeggen dat ze zo wel weten waar ze goed in zijn, of dat ze al genoeg klanten hebben, ziet Van Selm. 'Maar dat is kortetermijndenken. Business development is waardeontwikkeling voor de lange termijn. Je kunt niet onmiddellijk resultaat verwachten.'

Het strategisch plan beschrijft waar het kantoor naartoe wil qua omzet en in welke markten de advocaten zich willen specialiseren. Van Selm: 'De investering van dit plan schrijven betaalt zich terug, want bij elk volgend investeringsplan kun je terugvallen op de waarden die je beschreven hebt. Stel

'Te belangrijk om alleen aan een business development afdeling over te laten'

dat je noteert: we gaan ons focussen op de zorg. Dan ga je niet investeren in een seminar over iets anders. Zo bespaart het plan discussie, tijd, geld en geeft het een lijn om mee te werken. Dat helpt bij de sales die de individuele advocaten bedrijven.' Vanuit dit overkoepelende plan kunnen kantoren aan de slag met een marketingplan en de individuele businessplannen. 'Advocaten zijn geneigd heel lang ergens over te discussiëren en na te denken,' zegt Van Selm. 'Maar je

moet het gewoon doen.' Business development succesvol inzetten staat of valt met leiderschap en cultuur, menen Van Selm en Heuff. 'Als een leider binnen een organisatie business development echt omarmt en uitdraagt wordt het bedrijf door dat enthousiasme aantrekkelijker voor huidige werknemers, nieuwe werknemers en klanten,' zegt Van Selm. 'Leiderschap is ook nodig

als mensen terugkrabbelen. Dat moet je bespreekbaar durven te maken.' Daarom is het belangrijk om een concrete actiekalender te maken, vindt Heuff. 'Wie wordt de *captain* bij deze actie? Gaan we dit in het eerste of tweede kwartaal doen?' Van Selm adviseert mensen hier ook op aan te spreken. 'Als een termijn verstreken is, kun je iemand best aan z'n jasje trekken of het gelukt is. Niet als afrekenplicht, maar meer vanuit de vraag: hoe kan ik je helpen dat het alsnog lukt? Uiteindelijk is business development teamwork.' Samenwerking is cruciaal, vindt ook Heuff. 'Gooi het niet over de schutting naar een stafafdeling, maar ga vooral samenwerken. En dan niet: jij doet een stukje en ik ook en dat plakken we aan elkaar. Ga echt samen zitten. Ik geloof dat mensen met verschillende achtergronden samen tot betere resultaten komen. Business development is te belangrijk om alleen aan een business development afdeling over te laten. Uiteindelijk zou business development niet een afdeling of een persoon moeten zijn, maar iets wat in het DNA van iedere advocaat zit.' ■



Dirk Heuff