

# Allen & Overy

Ook grote kantoren hebben Founders. Zo zijn George Allen en Tom Overy tijdens de crisis van 1930 een kantoor in Londen gestart. En zo staat Steven Schuit met een aantal anderen aan de wieg van Allen & Overy in Nederland.

door Maria Pereira

## Voorgeschiedenis

George Allen en Tom Overy waren beiden afkomstig van Roney & Co. waar ze verantwoordelijk waren voor een groot deel van de omzet terwijl ze slechts een klein deel van de winst ontvingen. Reden genoeg om een eigen kantoor te beginnen, en gelukkig ging een groot deel van de cliënten mee. Het verhaal gaat dat de heren geen beste vrienden waren. Ze werden ook wel “The Odd Couple” genoemd. Allen was lang, donker en knap, terwijl Overy het soort gezicht had waar kleine kinderen bang van worden.

Het eerste grote succes kwam toen George Allen in 1936 de adviseur werd van koning Edward VIII. Na de tweede wereldoorlog bleken de heren in staat om het kantoor draaiende te houden en verdere successen te behalen. De geschiedenis kent echter ook tegenslag en persoonlijk drama. Allen en Overy kregen een zakelijk conflict met elkaar over de contractvoorwaarden van nieuwe partners van het kantoor. Allen betichtte Overy ervan een samenzwering tegen hem te zijn begonnen en verliet uiteindelijk in 1953 het kantoor. Overy ging zich na die tijd steeds vreemder en onvoorspelbaarder gedragen. Overy werd opgenomen in een instelling en overleed 13 jaar later zonder een terugkeer te maken in de advocatuur. De overgebleven partners, waaronder de zoon van Overy, genaamd Tony Overy, heb-



Steven Schuit: “We werden de bende van zes genoemd.”

ben het kantoor vanaf 1960 opgebouwd van een klein solide kantoor naar de huidige internationale speler waar inmiddels ook het Nederlandse kantoor deel van uitmaakt.

## De Nederlandse geschiedenis

“Hoe is het zo gekomen?” vraagt Steven Schuit zich hardop af. We hadden een goed draaiend en ook goed renderend advocatenkantoor Loeff Claeys Verbeke dat zelf het resultaat was van vele fusies. Binnen dat kantoor waren er meerdere culturen. Een Amsterdamse cultuur, een Rotterdamse en ook een Vlaamse; in die tijd van de jaren ‘90 was dat een belangrijk onderdeel van het geheel. De eerste jaren dat ik advocaat was, vanaf 1970, waren drie Rotterdamse scheepvaartkantoren, Loeff, Fruin en Boeles met elkaar gefuseerd. Dat was eigenlijk een

eerste aanzet tot de vorming van een groot Nederlands kantoor. Het was het eerste bedrijfsmatig gerunde kantoor. Vervolgens fuseerde dit kantoor met Salomonson, een kantoor uit Dordrecht, hetgeen voor die tijd vernieuwend was. Er ontstond een nieuwe adviescultuur waarbij advocaten over businessproblemen van hun cliënten gingen meedenken.

De instelling was heel cliënt gericht. Wij wilden graag naar cliënten toe gaan. Maar in de toenmalige gedragsregels voor advocaten stond dat je niet naar de cliënt toe mocht. Dan zou je ‘zaken gaan halen’, wat als ongewenst werd gezien. Je moest de cliënt gewoon op kantoor ontvangen. Wij waren echter de angry young men die in dat kantoor in Amsterdam dingen wilden

veranderen en waren daarmee ook best baanbrekend, grensverleggend.

De internationalisering die met de fusies was begonnen zette geleidelijk door. Ik had in die tijd een cliënt en die had allerlei dingen in San Francisco, Singapore, Guam, Thailand, Maleisië, Nigeria, Libanon, Zuid Amerika, Okinawa. Ik kwam met alsmaar grotere en wildere verhalen terug, het leek wel alsof ik uit een spannend jongensboek voorlas. Er was wel oor naar, maar er ontstond tegelijkertijd een zekere mate van aarzeling. Welke kant moesten we uit? Moesten we een kantoor worden met buitenlandse vestigingen of moesten we onszelf in Nederland versterken? Waar lag onze slagkracht? Het was pionieren. Ik ben bijvoorbeeld in mijn eentje naar New York gegaan. Tot verbazing van de maatschap hadden we vervolgens plotseling een kantoor in New York. Die besluitvorming liep niet helemaal zoals dat nu gaat.

In die jaren, 1980-1990, ontstond in Amerika voor het eerst eigenlijk ook oog voor de internationale advocaat. De Amerikanen begonnen zich te interesseren voor Europa. In 1986 begon het te kriebelen, een aantal partners – de bende van zes, werden we wel genoemd – vonden eigenlijk dat wij als kantoor een meer geharmoniseerde strategie moesten hebben, minder een combinatie van praktijken en liefhebberijen met zeer verschillende mate van verdienste. Meer teamwork en meer focus in de cliëntenpraktijk. Op dat moment merkte je pas goed hoe groot die cultuurtegenstellingen waren. Het Rotterdamse kantoor was eigenlijk in die tijd niet erg doorgegroeid als internationaal kantoor. In Amsterdam was dat veel meer gebeurd. Het waren zes mensen, te weten Maarten Das, Jan Koning, Mick den Boogert, Steven Perrick, Ted van Lith de Jeude en ikzelf, die zich krachtig verzetten tegen de strategie van het toenmalige kantoor. Wij zeiden: ‘Wij treden uit en gaan een nieuw kantoor beginnen.’ Dat was nogal een stap, want destijds was zoiets ongehoord. Bijna infra dignitate. Dat deed je niet.

Die bende van zes heeft een aantal keren een bommetje gegooid en het uiteindelijk resultaat was dat alles weer bij het oude was omdat we water bij de wijn hadden gedaan. Maar onmiskenbaar zijn daardoor wel de ogen gericht op internationale samenwerking en in 1990 fuseerden we met het Belgische kantoor van Louis Verbeke. Dat kantoor had een zeer eigen ondernemingscultuur. Het waren echte internationale expansionisten. Daar voelden we ons door gesterkt.



Tien jaar lang is hard gewerkt aan verbeteringen in de organisatie en de strategie. Er waren allerlei verschillende ambitieniveaus. Mensen die zeiden: “ik hoef niet bij zo’n groot kantoor te werken. Ik wil helemaal niet zo winstgevend zijn. Ik wil een prettig leven leiden”. Andere mensen die zeiden. “Ik wil de advocatuur bedrijven zoals het een advocaat betaamt” en dan kwamen ze met allerlei hoogdravende teksten aan. En nog andere mensen zeiden: “ik wil de advocatuur bedrijven in concurrentie met de Engelsen en de Amerikanen”. De Amerikanen begonnen zich in Londen te settelen. De Engelse kantoren in Londen stonden onder zware druk. Wij overwogen om zelf naar Londen te gaan. We hebben zelfs nog even een tijdje een kantoor in Londen gehad. We hadden al vanaf 1992 een kantoor in Jakarta. We hadden voordien al een kantoor in Parijs, daar is ook een hoop over te vertellen. Maar in ieder geval merkten we al snel dat het zelf uitrollen van een eigen internationaal netwerk een stuk moeilijker was dan we hadden gehoopt. In 1998 is er voor de tweede keer een groep opgestaan die het voortouw nam. Het waren de heren Hepkema en Muller, die beiden in Amerika hadden gestudeerd, de heer Croiset (ook duidelijk een internationalist) en ikzelf.

We zagen twee opties, ofwel een Nederlands kantoor met als best friends een groot Engels kantoor dat werk naar Nederland stuurt, ofwel integraal deel uitmaken van een groot internationaal kantoor op basis van gelijkheid. Wij wilden geen B-partners worden. Wij wilden partners zijn met gelijk stemrecht, gelijke inkomsten, gelijke positie in dat kantoor waar wij – laten we zeggen – ons leven binnenbrengen. Omdat wij een goede relatie hadden met Allen & Overy is dat het kantoor geworden waarmee wij uiteindelijk zijn samengegaan.

Vervolgens ging het heel snel. Cliënten keken met grote ogen naar wat er gebeurde. Het was front page news. Elke dag stond er wel iets over in de krant. En toen is iets heel merkwaardigs gebeurd. Terwijl iedereen zei ‘wat zonde dat het winstgevend Loeff Claeys Verbeke nu uit elkaar gaat’ was een jaar later de winstgevendheid van zowel Allen & Overy Amsterdam als van Loyens & Loeff hoger dan het oude Loeff Claeys Verbeke. Dit noem je de unlocking of value. Je ziet dat je sommige bedrijven niet bij elkaar moet houden. Als ze samen zijn, zijn ze minder waard dan als ze afzonderlijk zijn.

Ik vind de combinatie die we nu hebben geweldig. De toelating van nieuwe partners is goed gereguleerd, net als de winstverdeling, en de administratie. Het huidige kantoor is cliëntgericht en iedereen werkt met elkaar samen en tegelijkertijd hebben we respect voor elkaars heldendaden. Elke advocaat is een beetje een egotripper. Elke advocaat moet het van zijn glorie hebben en van zijn momenten van overwinning en succes. Dat is eigenlijk waarom we allemaal in dat vak zitten. Dat is ook de enige redenen waarom we soms wel tot half vier ’s nachts uiteindelijk aan het werk kunnen blijven, omdat we het leuk vinden. We zijn uiteindelijk binnen Allen & Overy ook allemaal gewend aan het feit dat je die dingen in teamverband moet doen. Dat is een cultuur. Daar moet je in groot worden. Ik had dat al in 1976 gezien bij die Amerikaanse kantoren toen ik voor het eerst naar New York reisde. De timing van de fusie met Allen & Overy was perfect. ■