

De pitch rukt op

Micha Kat, journalist

Met meerdere kantoren strijden om een opdracht van een cliënt: een jaar of tien geleden kwam dat verschijnsel op, onder de naam *beauty parade*. Tegenwoordig heet het *pitch* ('speelveld') en domineert het de acquisitie op veel grote kantoren. Het winnen van pitches is essentieel geworden voor het voortbestaan van het kantoor.

NAUTA DUTILH: BRANCHEKENNIS CRUCIAAL

Het grootste kantoor van Nederland wordt vaak uitgenodigd mee te doen aan een pitch, al heeft partner Leo Groothuis (33, corporate & commercial) geen overzicht van het precies aantal pitches. In zijn 'directe omgeving' van veertig *fee earners* ziet hij elke week wel een pitch binnenkomen. Zelf is hij eens in de één à twee maanden betrokken bij een pitch. De meeste pitches betreffen nieuwe (potentiële) cliënten en gaan van overnames en aanbestedingsprojecten van miljarden euro's tot relatief kleiner (enkele miljoenen) M&A-werk. Pitches betreffen (bijna) altijd transacties en projecten; voor conflicten en procedures wordt (in Nederland) zelden gepitcht.

Groothuis onderschrijft de niet te stuiten opmars van de pitch: 'Vroeger gebeurde het vooral bij heel grote projecten, nu ook bij kleinere zaken.' Belangrijkste *pro*: 'Je krijgt de gelegenheid je marktpositie te verstevigen'. Belangrijkste *con*: 'Pitches worden soms gebruikt om de prijs te drukken van een kantoor dat van tevoren reeds was uitverkoren.'

Onderscheid kan worden gemaakt tussen een *bulk pitch* voor 'gewoon' juridisch werk (bijvoorbeeld: al het onroerend goed in Nederland voor Albert Heijn) en een *high end pitch* voor een eenmalige en ingewikkelde deal. Groothuis: 'Bij een *bulk pitch* is het vaak een kwestie van scherp prijzen wat voor ons minder interessant is terwijl je op *high end-niveau* minder gedwongen bent te zakken.'

Een ander onderscheid kan worden gemaakt tussen de Nederlandse pitch en de internationale. Feit is dat relatief veel pitches waar Nederlandse kantoren bij betrokken zijn, gaan om werk van buitenlandse bedrijven. Groothuis: 'Onlangs nog vroeg een groot buitenlands kantoor ons een pitch voor te bereiden

voor zijn klant met betrekking tot een Nederlandse transactie.'

Opvallend is dat de pitchende kantoren niet altijd weten wie hun concurrenten zijn. Groothuis: 'Maar dat kun je vaak wel inschatten. Verlies je, probeer je altijd uit te vinden wie won. Dat lukt meestal wel. Je onderzoekt ook waarom je hebt verloren ('post mortem'). Wat je dan zoal hoort? Dat ze kozen voor het kantoor dat ze toch al hadden, of dat we niet in het *panel* zitten of ook omdat ze ons te duur vonden voor bulkwerk.'

Het *panel* gaat hand in hand met de pitch. Steeds meer bedrijven selecteren een beperkte groep kantoren (meestal tussen de vier en zeven) die samen al het werk voor hen doen: het *panel*. Om in zo'n *panel* te komen moet ook worden gepitcht: de *panel pitch*. De grootste bedrijven hebben dan weer een *global panel* voor werk op *headquarter-level* en *local panels* op landenniveau.

Wat zijn volgens Groothuis de belangrijkste succesfactoren? 'Je moet laten zien dat je de des-

betreffende markt kent, weet wat de issues zijn en waarom wij die beter kunnen aanpakken dan de anderen. Een belangrijke pitch wordt intensief voorbereid (maximaal drie weken) en je wordt vaak scherp aan de tand gevoeld.'

Bij Nauta worden vaak stafmensen van marketing en PSL's (*professional support lawyers*) ingezet om een pitch mede voor te bereiden. De uren van de *fee earners* worden als niet-declarabel weggezet op acquisitie. Groothuis noemt de *succes rate* van Nauta 'vrij hoog'.

'Je krijgt de gelegenheid je marktpositie te verstevigen maar de pitch wordt soms ook gebruikt om de prijs te drukken van een reeds uitverkoren kantoor'

DE BEGRIPPEN

bulk pitch: pitch met als inzet een grote 'bulk' aan steeds terugkerend standaardwerk, vaak in de sfeer van onroerend goed en arbeidsrecht;

closed pitch: pitch waaraan ook de 'huisadvocaat' deelneemt; een nieuwkomer wint die niet vaak, ook wegens kennisachterstand;

high end pitch: pitch met als inzet een eenmalige transactie die vaak bijzondere expertise vraagt;

letter of engagement: document waarin de afspraken zijn vastgelegd tussen panel-kantoor en onderneming;

litigation pitch: pitch met als inzet een voeren van een procedure; komt in Nederland incidenteel voor; Stibbe kent twee (geheime) gevallen;

open pitch: pitch tussen kantoren die nieuw zijn bij de onderneming;

panel: een vaste groep kantoren waarmee het bedrijf exclusief werkt; soms openbaar, soms niet. Bekend is het *global panel* van ABN Amro met Allen & Overy, Clifford Chance, Freshfields en Linklaters. Bedrijven dwingen van de kantoren binnen een panel kortingen af;

panel pitch: pitch met als inzet een plaats in een panel;

panel review pitch: pitch met inzet het behouden van plaats in een panel;

post mortem: onderzoek naar redenen van het verliezen van een pitch;

tender: een 'pitch' op basis van (Europese) aanbestedingswetgeving. Advocatenkantoren doen hier niet zelf aan mee, maar worden weer wel vaak ingehuurd door tenderende bedrijven voor ondersteuning, al of niet na een pitch;

track record: lijst met wapenfeiten die moet getuigen van de geschiktheid.





STIBBE: IEDEREEN EEN PITCH MANUAL

Boven in de Stibbe-toren laat partner Martin in de Braekt een geplastificeerde 'road map' zien die elke stap aangeeft die genomen dient te worden in een pitch-proces. Alle advocaten hebben zo'n *road map* op hun bureau liggen. Het pitch-beleid van Stibbe is het kindje van In de Braekt en samen met drie andere partners is hij ook 'coach': elke pitch krijgt een coach toegewezen die het proces aanstuurt. De stappen gaan van het aanwijzen van de coach, via het opstellen van het plan van aanpak (met marketing, documentatie), en via het voorbereiden van de presentatie, tot de pitch zelf en de evaluatie. In de Braekt: 'Pitchen is leuk. En spannend. Je wilt immers altijd winnen.'

In de Braekt kent alle pitches van de laatste drie jaar uit zijn hoofd, gewonnen en verloren. Beruchte pitches van de laatste jaren waren KPN en Nuon. Bij beide was Stibbe niet direct betrokken, maar In de Braekt weet er toch alles van. Dat laat zien hoezeer kantoren naar elkaar kijken en hoe groot de belangen zijn. KPN ging via een pitch terug naar een panel van vijf kantoren (waren er tien) en de Nuon-pitch was een ware slachtpartij: het concern werkte met 150 kantoren en moest terug naar acht.

Omdat Stibbe alles centraal bijhoudt is de *succes rate* precies bekend, zelfs per praktijkgroep en sector. In de Braekt noemt een overall percentage van boven de 50%. Dat zou niet gering zijn, omdat er gemiddeld minstens vier kantoren aan een pitch deelnemen. Als successector voor Stibbe noemt hij 'infrastructuur groot' (op dit gebied wordt met name veel gepitcht), energie, capital markets en publiek-private samenwerking met gerelateerde financieringen. Stibbe is partij in 'vele tientallen pitches per jaar'.

column



MATTHIJS KAAKS

Gelijkhebberd

Zelfs wie van de hoogste rechter gelijk krijgt (niet de Allerhoogste, uiteraard), kan toch nog zegevierend ten onder gaan. Deze les kunnen we trekken uit het arrest van het Gerechtshof Amsterdam van 9 maart jl. in de zaak van cineast Louis van Gasteren tegen journalist Pamela Hemelrijk. Van Gasteren is gestruikeld over wat Edgar Allen Poe in zijn korte verhaal 'Tell-Tale Heart' mooi heeft omschreven als: 'the wild audacity of perfect triumph'. Vrij vertaald: de brutale roekeloosheid van de gelijkhebber.

In 1995 kreeg Van Gasteren in hoogste instantie gelijk in zijn geding tegen *Het Parool* over een publicatie over zijn oorlogsverleden. Van Gasteren had in 1943 een onderduiker vermoord omdat deze volgens hem een bedreiging was gaan vormen. *Parool* noemde het een roofmoord. Het Gerechtshof Amsterdam oordeelde in 1993 dat de publicatie in *Het Parool* onrechtmatig was en dat Van Gasteren zoveel jaar na dato het recht had 'alleen gelaten te worden', zodat zijn verleden niet mocht worden opgerakeld. Van Gasteren kreeg een forse schadevergoeding en de zaak kreeg een prominente plek in de rechtsgeleerde literatuur.

Het zou hierbij gebleven zijn als Van Gasteren het boek gesloten had, in stille tevredenheid over het laatste hoofdstuk.

Maar het liep anders. Van Gasteren vroeg na zijn overwinning (vergeefs) een verzetspensioen aan. En hij verkondigde publiekelijk dat de moord eigenlijk een verzetsdaad was geweest. Kortom, in zijn hang naar nog meer gelijk, rakelde hij nu zelf zijn verleden op waarna er toch weer over werd geschreven. Hetzelfde gerechtshof oordeelde daarom bijna dertien jaar later dat door zijn eigen toedoen zijn verleden dit maal wel ter discussie mocht worden gesteld. Een kort geding dat Van Gasteren heeft aangespannen tegen de schrijver van een boekje over deze kwestie, dient nog.

Gelijkhebbers verschaffen veel werk. Het duurt ook vaak lang voordat ze gelijk krijgen. In veel gevallen krijgen ze nooit gelijk, of slechts gedeeltelijk, wat dan meestal leidt tot duurzame wrok.

Zijn het fijne cliënten? In de aanvang zeker. Het dossier drijft reeds op de overtuiging van de cliënt. Hij zal nooit vragen: denk je nou echt dat ik een zaak heb? Sterker nog; de gelijkhebber duldt meestel niet dat de advocaat kanttekeningen plaatst bij de zaak, laat staan bij zijn gelijk. Daar kan het dan ook mis gaan. Gelijkhebbers zijn dan ook geweldige cliënten mits ze daadwerkelijk gelijk hebben.

Maar zelfs dan kan het mis gaan. Er zijn namelijk gelijkhebberds bij.

Een gelijkhebberd wil gelijk met een grote G. Voor hem geldt de ongeschreven *nemo plus*-regel: niemand kan meer gelijk krijgen dan hij heeft.

>

In de Braekt: 'Verreweg de meeste pitches gaan over concrete projecten en deals, maar die *panel pitches* die we hebben, zo tussen de vijf en tien per jaar, zijn uiteraard bijzonder belangrijk. Het gaat om werkelijk grote belangen.' Bedrijven vinden hun panels zelfs zo belangrijk dat de kantoren continu worden beoordeeld en na enkele jaren (meestal twee) het slagveld opnieuw moeten betreden om hun plek in het panel ook voor de komende jaren veilig te stellen: de *panel review pitch*. Tussen de kantoren binnen het panel is ook vaak weer felle concurrentie; het komt ook voor dat er wordt gepitcht tussen de kantoren uit het panel zelf. Thans hebben de meeste Nederlandse bedrijven nog geen vaste panels, maar de ontwikkelingen gaan snel. In de Braekt: 'Wij zitten met de alliantie in enkele *global panels* en als Stibbe in sommige *local panels*.' Stibbe doet bijna alleen maar mee aan *high end-pitches* dus zakt minder gauw met tarieven, al 'gaat het daar pragmatisch mee om'.

Hoe win je een pitch? In de Braekt: 'Toon dat je de expertise hebt maar vooral dat je op basis daarvan een effectieve bijdrage kunt leveren. Branche kennis – maar ook persoonlijke chemie – is ook van groot belang.'

PLUM LODDER PRINCEN: DE CHALLENGERS

Steeds vaker wordt 'PLP' genoemd als een succesvol pitch-kantoor dat als uitdager en prijsvechter werk 'wegkaapt' voor de neus van de grote traditionele kantoren. Rutger Ploum: 'Bij ons kost een partner wat bij die kantoren een medewerker kost: € 240. Daar gaat bij pitches dan vaak nog een korting overheen.' PLP was succesvol in de genoemde pitches van KPN en Nuon waar het een positie binnen het panel heeft weten te verkrijgen voor specifiek soort werk, vaak met een bulk-karakter. Anders dan Stibbe pitcht PLP in verreweg de meeste gevallen voor de plaats in een panel en veel minder om specifieke transacties en deals; dat past ook bij het *middle-market* karakter van het kantoor. Rutger Ploum: 'We draaien jaarlijks zeker tien pitches. We vinden het leuk.' Ploum spreekt van een voorbereidingsdruk voor de partner van 30 tot 40 uur. Ploum: 'Dat is bijna een week die je non-declarabel inlevert. Veel kantoren hebben dat er niet voor over.'

Ploum begrijpt heel goed dat een van de grote krachten achter het verschijnsel is dat bedrijven willen bezuinigen. 'Een nieuwe CFO wil scoren. Snel resultaat is bijna altijd alleen te ha-

'Snel resultaat is bijna altijd alleen te halen aan de inkoopkant; daar heeft men nu de juristen ontdekt als melkkoe'

len aan de inkoopkant. Daar heeft men nu de juristen ontdekt als melkkoe. Grote bedrijven kunnen in korte tijd miljoenen euro's terughalen via een goede *money-driven pitch* zonder dat ze inboeten op de geleverde kwaliteit. Dat

merken we ook omdat we steeds vaker worden uitgenodigd samen met de grote kantoren om de prijzen te drukken.'

PLP deed mee met de (gesloten) Nuon-pitch en werd als enige van de acht als nieuwkomer in het panel gekozen. Ploum: 'We moesten eerst zeer gedetailleerde vragenlijsten invullen over onder meer onze omzetten en leverage. Daarna kwam de pitch zelf, het interview. Nuon had daarbij zelf een hele presentatie voorbereid waarin ze onder meer onze prijsstelling verregaand hadden geanalyseerd. Ze zeiden: allemaal leuk en aardig, maar er moet nog iets van jullie tarieven af. *Take it or leave it*.' KPN was helemaal spannend. Ploum: 'We gingen er met z'n vieren heen. Achteraf zeiden ze dat we een goede onderlinge chemie uitstraalden.'

