



Kleine verzekeraars en de toekomst van fusies en overnames

Hoe overleven kleine verzekeraars en hoe zien zij de toekomst? Geert Bouwmeester van

De Goudse, Jordi van Irsen van Klaverblad, Gilbert Pluym van Onderlinge 's-Gravenhage en

Marinus Schroevers van ZLM Verzekeringen beantwoorden vier vragen over de meerwaarde

als kleine verzekeraar, hun grootste uitdagingen, hun visie op schaalvoordelen en

mogelijke toekomstige fusies en overnames.

Marinus Schroevers,
algemeen directeur ZLM Verzekeringen

Welke meerwaarde biedt u als kleine of middelgrote verzekeraar binnen een sterk geconsolideerde markt?

"ZLM is een regionaal opererende verzekeraar (Zeeland en Brabant is ons werkgebied). Hierdoor kunnen wij dicht op onze stakeholders zitten: we hebben maar zeven tussenpersonen en een overzichtelijk netwerk van reparateurs waarmee goede banden zijn (door de korte lijnen). Doordat we 'klein' zijn (op dit moment ruim 250.000 klanten) is een persoonlijke relatie met de klant goed mogelijk: we kennen bijvoorbeeld geen voiceresponse systeem, waardoor een klant meteen een medewerker aan de telefoon heeft. Overigens is het investeren in persoonlijke benadering van klanten mijn inziens meer een strategische keuze dan een keuze die met de omvang van een organisatie heeft te maken."

Wat zijn voor u de grootste uitdagingen in vergelijking met grote verzekeraars?

"Wij ontwikkelen ons op dit moment van een servet naar een tafellaken. De toenemende wet- en regelgeving vergt veel op het gebied van de inrichting van de governance. Zeker als we het *three lines of defense-model* als uitgangspunt nemen, is er sprake van een forse investering in staffuncties. Alleen de actuariële functie besteden wij uit, de overige sleutelfuncties vullen we in met eigen mensen."

Schaalvoordelen (bijvoorbeeld op het gebied van kostenefficiëntie of kennisdeling) is een veel gehoord argument voor consolidatie. Hoe kijkt u daar tegen aan en hoe lost u dat op?

"Ik geloof niet zo in al die efficiencymaatregelen: een mooi woord om kostenbesparingen door te voeren, maar vrijwel altijd ten koste van de klanttevredenheid. Bij ZLM zijn klanttevredenheid en medewerkers-t tevredenheid de belangrijkste strategische doelstellingen. Levert een investering geen bijdrage aan deze twee doelstellingen, dan doen wij dit niet, tenzij iets wettelijk wordt afgedwongen. Van de invoering van het IBAN rekeningnummer bijvoorbeeld is geen klant of medewerker meer tevreden geworden, maar het moest wel. Uitdaging hierbij is altijd om scherp te blijven of de behoefte of de mogelijkheid leidend is. Deze strategie kan op een gegeven moment betekenen dat we voor sommige klanten te duur worden. Dat is de consequentie: maar voor een verzekeraar waar groei geen doel maar een gevolg is, is dat niet heel erg. Wat kennisdeling betreft waardeer ik de rol van het Verbond van Verzekeraars en het Platform Onderlinge Verzekeraars die hierin een belangrijke en ondersteunende rol spelen."

Hoe kijkt u aan tegen fusies en overnames die mogelijk in de toekomst plaatsvinden binnen de verzekeringssector?

"Er zijn wel heel veel verzekeraars in Nederland. Zeker voor de heel kleine verzekeraars (paar fte) zie ik de toekomst niet heel positief in. En dat is jammer, want juist deze kleine verzekeraars zijn vaak erg klantgericht. Maar voor hen is het nauwelijks meer mogelijk om alle toenemende wet- en regelgeving goed in te richten. Aan de andere kant moeten we wellicht gaan accepteren dat je twee soorten verzekeraars krijgt: grote financiële instellingen die veel met schaalvoordelen bezig zijn, en (misschien?) kleinere verzekeraars die meer op dienstverlening gericht zijn. Wij voelen ons bij de laatste categorie het meest thuis!"



Gilbert Pluym,
Managing Director Onderlinge 's-Gravenhage

Welke meerwaarde biedt u als kleine of middelgrote verzekeraar binnen een sterk geconsolideerde markt?

"Als onderlinge verzekeraar bieden wij zekerheid met een menselijke maat. Het onderlinge karakter betekent, dat wij ons alleen inzetten voor onze verzekerden en dat zij delen in ons resultaat. Het betekent ook, dat wij zekerheid kunnen bieden in de vorm van rendementsgaranties, omdat we de risico's daarvan samen dragen. En tot slot dat voor ons contact van mens tot mens voorop staat. Drie elementen die concerns die zich richten op schaalgrootte en rendement voor de aandeelhouder niet of nauwelijks kunnen leveren."

Wat zijn voor u de grootste uitdagingen in vergelijking met grote verzekeraars?

"Elke omvang brengt zijn specifieke uitdagingen met zich mee. Met onze omvang is er sprake van korte lijnen, zichtbare resultaten en werk, betrokkenheid bij elkaar. Wij willen onze inspanningen en budgetten gericht inzetten op die doelgroepen, producten en diensten waar wij als onderlinge toegevoegde waarde hebben. Door deze focus kunnen we ook in een sterk gereguleerde omgeving een proportionele inzet leveren om aan de eisen en verwachtingen van de samenleving, regelgevers en toezichthouder te voldoen."

Schaalvoordelen (bijvoorbeeld op het gebied van kostenefficiëntie of kennisdeling) is een veel gehoord argument voor consolidatie. Hoe kijkt u daar tegen aan en hoe lost u dat op?

"Schaalvoordelen spelen een rol bij gestandaardiseerde massaproductie. Voor grote en complexe organisaties zijn schaalvoordelen essentieel om concurrerend te zijn. Wij kiezen voor een gericht aanbod voor de doelgroep die zich bij een onderlinge thuis voelt. Zo vermijden wij complexiteit en bijbehorende kosten."

Hoe kijkt u aan tegen fusies en overnames die mogelijk in de toekomst plaatsvinden binnen de verzekeringssector?

"Fusies en overnames zijn van alle tijden. Ze hebben in de 70'er en



80'er jaren veel plaatsgevonden toen aandeelhouders doorkregen dat er rendement op verzekeraars te behalen viel. Daarna werd het rustig op dit terrein omdat er voor alle marktpartijen genoeg rendement te halen viel. Dat is nu anders en dan zijn fusies en overnames een logisch gevolg. Waarbij nichespelers zoals Onderlinge 's-Gravenhage zorgen dat er iets te kiezen overblijft."

Jordi van Irsen,
CFRO Klaverblad Verzekeringen

Welke meerwaarde biedt u als kleine of middelgrote verzekeraar binnen een sterk geconsolideerde markt?

"Ons bestaansrecht leunt op een lange geschiedenis van meer dan 170 jaar. We kunnen dan ook terugvallen op langlopende relaties, veel ervaring, door onze geringe omvang een beperkte complexiteit en een grote toegankelijkheid. Onze meerwaarde bestaat uit onder andere de volgende drie onderdelen. Ten eerste zorgen wij dat klanten en tussenpersonen iets te kiezen hebben. Ten tweede hebben wij onze eigen unieke onderscheidende factoren zoals de deskundigen aan de telefoon, ons imago en een bewezen goede dienstverlening. Ten derde houden we de verzekeringsmarkt toegankelijk voor een breed publiek. We zien namelijk dat verzekeraars zich terugtrekken uit bepaalde kanalen en/of risico's. Daar liggen voor ons mogelijkheden door daar juist weer op in te stappen."

Wat zijn voor u de grootste uitdagingen in vergelijking met grote verzekeraars?

"Als we Klaverblad vergelijken met de grote partijen dan zit de grootste uitdaging op de gebieden van schaal en beheersen van de complexiteit die toezicht met zich meebrengt. Beide zaken vertalen zich in een grote uitdaging om de kosten acceptabel te houden aan de ene kant, maar wel het maximale te halen uit de beheersing van de risico's en het mee kunnen met nieuwe relevante ontwikkelingen aan de andere kant."



Schaalvoordelen (bijvoorbeeld op het gebied van kostenefficiëntie of kennisdeling) is een veel gehoord argument voor consolidatie. Hoe kijkt u daar tegenaan en hoe lost u dat op?

"Voor Klaverblad is het wel een doelstelling om de kosten te beheersen, zie ook de aangekondigde reorganisatie. We zullen echter niet in staat zijn om te concurreren op de kosten. Wij leunen op andere onderscheidende factoren om onze plek in de markt te veroveren. Voor wat betreft de kennisdeling merk ik dat er redelijk veel mogelijkheden zijn om binnen de markt met anderen te kunnen sparren over verschillende ontwikkelingen die spelen. We staan midden in de markt en ons netwerk is groot. Er zijn altijd wel collegaverzekeraars bereid om over bepaalde onderwerpen te sparren. Verder is er ook via onder andere het Verbond of het AG de mogelijkheid om via werkgroepen, commissies of PE-programma's onze kennis te verrijken. Uiteraard maken wij ook regelmatig gebruik van consultants die ons bijstaan met adviezen wanneer dit nodig is."

Hoe kijkt u aan tegen fusies en overnames die mogelijk in de toekomst plaatsvinden binnen de verzekeringssector?

"Dat is spannend. Vooral voor de partijen die het nu al is overkomen of die er nu middenin zitten. De markt lijkt nu klaar om ook invulling te gaan geven aan de consolidatie. We zullen zien hoe deze gaat uitpakken. De partijen die door kunnen in de markt van de toekomst moeten sowieso hun zaken op orde hebben. Daarnaast zullen ze zich ergens mee moeten kunnen onderscheiden. Nu maar ook na de consolidaties is diversiteit van aanbieders belangrijk. Mocht de markt echter doorslaan in het elimineren van partijen dan verwacht ik dat nieuwe innovatieve partijen zich zullen melden om de grote jongens uit te dagen. Bij Klaverblad zullen we ons, ongeacht het aantal concurrenten, in ieder geval sterk blijven maken om op onze geheel eigen wijze invulling te geven aan onze rol in de markt."

Geert Bouwmeester, Directeur De Goudse

Welke meerwaarde biedt u als kleine of middelgrote verzekeraar binnen een sterk geconsolideerde markt?

"Wij hebben een persoonlijke band met onze adviseurs, kunnen snel en slagvaardig schakelen en een zelfstandige koers varen, waarbij het karakter van ons familiebedrijf goed naar voren komt. De Goudse onderscheidt zich met producten en diensten die de ondernemer echt verder helpen. Uiteraard gaat het daarbij om een uitkering als het fout gaat. Maar preventie en professioneel risicomanagement zijn ook

belangrijke pijlers. Daarbij werken wij altijd nauw samen met onafhankelijke adviseurs omdat wij ervan overtuigd zijn dat die de klant het best kunnen helpen."

Wat zijn voor u de grootste uitdagingen in vergelijking met grote verzekeraars?

"De grootste uitdaging is om ons positief te onderscheiden en meerwaarde te leveren voor de klant. Dat is voor ons extra belangrijk omdat onze kosten verhoudingsgewijs hoog zijn."



Schaalvoordelen (bijvoorbeeld op het gebied van kostenefficiëntie of kennisdeling) is een veel gehoord argument voor consolidatie. Hoe kijkt u daar tegen aan en hoe lost u dat op?

"Wij lossen dit op door hier constant alert op te zijn en snel bij te sturen, als dat nodig is. Daarnaast maken wij het aspect prijs minder belangrijk door meerwaardeproposities aan te bieden. En wij specialiseren ons in bepaalde branches en niches, zoals de horeca en de bouw. Overigens kan consolidatie ook nadelen met zich meebrengen. Zo leidt schaalvergroting al snel tot standaardisering. Omdat wij minder groot zijn dan de meeste andere partijen en helemaal zelfstandig zijn, kunnen wij veranderingen sneller en effectiever doorvoeren, onderscheidende proposities ontwikkelen en het persoonlijke karakter van ons bedrijf optimaal naar voren laten komen. Daarnaast kunnen wij als niet-beursgenoteerd bedrijf focussen op de lange termijn en zijn wij niet gericht op 'snelle' winst."

Hoe kijkt u aan tegen fusies en overnames die mogelijk in de toekomst plaatsvinden binnen de verzekeringssector?

"Wij begrijpen waarom die plaatsvinden en doen daar tot op zekere hoogte zelf ook aan mee. Maar wij kijken maar beperkt naar schaalvoordelen want liever nemen wij partijen over die strategisch echt iets toevoegen zoals bepaalde nichespelers. Maar alleen als daarbij het unieke karakter van ons bedrijf gehandhaafd blijft. Juist als andere partijen nog groter worden, kunnen wij ons in positieve zin onderscheiden. In dat opzicht wordt onze positie, als andere partijen samen gaan, alleen maar sterker." ■