



• DEEL 2 IN DE REEKS STRATEGISCH ONDERNEMERSCHAP •

Bepaal zelf uw toekomst en word **local** hero of **global** player

INTERMEDIARIS WAREN OOIET GEFRAGMENTEERD EN NATIONAAL GEORIËNTEERD, MAAR DIT VERSCHUIFT NU SNEL NAAR EEN GECONSOLIDEERD ÉN INTERNATIONAAL SPEELVELD. IN DIT TWEEDE DEEL IN DE REEKS STRATEGISCH ONDERNEMERSCHAP GAAN WE IN OP DEZE BELANGRIJKE BUSINESSSTREND EN BIEDEN MANIEREN OM ALS INTERMEDIAR IN TE SPELEN OP DEZE CONSOLIDATIEDRUK.

TEKST JACK VOS, ONESURANCE

“Five Arrows, de investeringsmaatschappij van zakenbank Rothschild, neemt een belang in verzekeringsbedrijf Voogd & Voogd Groep”. De kop van dit persbericht uit 2017 ging over één van de eerste internationaal opererende investeerders die de Nederlandse intermediaire markt betrad.

De omzet van Voogd & Voogd (inmiddels Alpina) groeide door fusie en overnames van 50 miljoen in 2017 uit tot ruim 200 miljoen in 2022. Een recent voorbeeld van internationale expansie op Nederlands grondgebied is de overname van VLC & Partners (voorheen in handen van De Goudse) door Howden Insurance dat in vijftig (!) landen actief is. Ook Söderberg & Partners uit Zweden is een succesvolle internationale speler, per saldo inmiddels goed voor een plaats in de Top Vijf van Nederlands grootste intermediairs.

Wat maakt de intermediaire markt eigenlijk zo interessant voor consolidatie? En waarom zijn investeerders bereid om hier grote sommen in te investeren? Ten eerste hebben intermediairs doorgaans een loyaal klantenbestand met *annual recurring revenues*, waardoor ze relatief ongevoelig zijn voor conjunctuur of economische crises, zoals de coronapandemie. De winstmarges zijn in vergelijking met andere branches nog steeds royaal te noemen. Daarnaast speelt de vergrijzing bij het intermediair een significante rol, zowel bij adviseurs als bij de eigenaren. De gemiddelde leeftijd ligt boven de 50 jaar. Tenslotte zien met name veel kleinere intermediairs op tegen benodigde diepte-investeringen in digitalisering en toenemende regelgeving op het vlak van transparantie en gegevens-privacy. Grotere, krachtigere fusiebedrijven zijn hierbij in het voordeel, althans dat is de algemene opvatting van veel (ver)kopende partijen.

In Europa zijn momenteel nog meer dan 900.000 intermediairs actief. Dit komt neer op gemiddeld één intermediair voor iedere 600 inwoners in Europa. Er zijn grote verschillen: in Nederland is het gemiddeld één intermediair op 2.953 inwoners, in het Verenigd Koninkrijk gemiddeld één op 6.650, in Duitsland één op 442 en in Italië één op 250 inwoners. Deze cijfers van BIPAR - de belangenvereniging van het intermediair op Europees niveau - bevestigen dat in het Verenigd Koninkrijk de consolidatietrend zich al veel eerder dan in Nederland manifesteerde, maar dat landen zoals Duitsland en Italië achterlopen. Consolideren betekent letterlijk samenvoegen. Zo telt het Verenigd Koninkrijk nu 4.000 intermediairs en Duitsland nog 45.000 intermediairs, terwijl beide markten qua premievolume ongeveer gelijkwaardig zijn. Zowel Nederland als het Verenigd Koninkrijk hebben in tegenstelling tot andere landen al strikte regelgeving (zoals een verbod op provisie voor le-

ven) en beide landen lopen in digitalisering voorop. Dit zijn twee andere trends die zich door zullen zetten en waarop veel consolidatiepartijen willen anticiperen met als doel inefficiëntie om te zetten in rendement.

Er zijn ondertussen vele internationale Private Equity fondsen (PE) actief op de Europese intermediaire markt, zoals Blackstone, Rothschild, Hg Capital, en KKR. Ze volgen allemaal een herkenbare *buy and build* strategie, waarbij ze een financieel belang nemen in een aansprekend regionaal intermediair en dat als *platform company* gebruiken om er kleinere intermediairs aan toe te voegen. Door dat ‘kralen rijgen’ ontstaat er bijna als vanzelf waarde, omdat grote bedrijven nu eenmaal hogere *multiple* hebben over de omzet dan kleine bedrijven.



Door het rijgen van kralen ontstaat waarde.

KRALEN RIJGEN

Acrisure illustreert de potentie van deze ‘kralen rijgen’-strategie. Het werd in 2005 opgericht door Greg Williams en Ricky Norris in Grand Rapids, Michigan. Met een doordachte groei-strategie werd het bedrijf in korte tijd naar een omzet van 30 miljoen dollar gebracht. Het succes was de trigger voor PE Genstar om in te stappen en met het kapitaal nam het bedrijf honderden intermediairs over in de VS en in diverse Europese landen. In Nederland werd Raetsheren toegevoegd. Acrisure is nu goed voor een jaaromzet van vier miljard dollar. Het bedrijf zal bij een verwachte beursgang gewaardeerd worden op 20 miljard dollar. Ter vergelijking: de beurswaarde van Nationale-Nederlanden ligt rond de tien miljard euro.

‘Het behoud van onafhankelijkheid vereist slimme strategieën en flexibele bedrijfsmodellen’



Local heroes hebben de kracht hun eigen pad te kiezen.

In deze dynamische tijd van consolidatie staan Nederlandse intermediairs voor zowel uitdagingen als voor kansen. Als *Local Hero* hebben ze de kracht om hun eigen pad te kiezen te midden van de wereldwijde *Global Players*. Het behoud van onafhankelijkheid en ondernemerschap vereist echter slimme strategieën en flexibele bedrijfsmodellen. Hierbij een aantal werkbare opties:

1. Werk aan strategische positionering

Identificeer de unieke sterke punten van je kantoor. Als deze nog diffuus zijn, overweeg dan om je te onderscheiden in een niche of specialisatie in de markt en bouw zo een loyale klantenkring op. Het bouwen van een sterk merk en bedrijfsidentiteit is van groot belang. Duidelijke positionering kan klanten aantrekken, zelfs te midden van consolidatie.

‘In het hart van elke grote verandering zit een kans die wacht om ontdekt te worden’ – JOHN C. MAXWELL

2. Versnel de digitale transformatie

Investeer ten minste zes tot acht procent van je omzet in digitalisering om efficiënter te opereren. Kijk naar wat softwarehuizen te bieden hebben en focus niet alleen op de backoffice, maar vooral op een betere digitale *customer journey*. Dit vereist een continue aandacht op het steeds maar verbeteren van uw data-kwaliteit. Een sterke online aanwezigheid (website, social media) vergroot de concurrentiekracht, ook en vooral als u lokaal actief bent. Blijf alert op innovatieve ontwikkelingen in de sector zoals de opkomst van AI.

3. Samenwerken en netwerken

Zoek strategische samenwerking met collega-intermediairs en verzekeringspartners om schaalvoordelen te behalen zonder volledige consolidatie. Selecteer serviceproviders die producten bieden die in lijn liggen met je strategie en die voorop lopen in digitalisering.

4. Zorg voor talentontwikkeling en teamspirit

Investeer in de ontwikkeling van personeel om expertise op te bouwen, niet alleen vaktechnisch maar ook in opkomende gebieden zoals digitalisering, risicomangement en compliance. Denk na over hoe u van uw sterspelers één winnend team kunt maken. Begin met het vaststellen van een inspirerende ambitie (missie, visie) voor je kantoor.

5. Versterk klantrelaties, minimaliseer bleeders, maximaliseer feeders

Focus op het opbouwen van duurzame klantrelaties door uitstekende service te bieden en echte klantgerichte oplossingen te leveren. Tevreden klanten zijn immers essentieel voor organische groei. Bepaal echter eerst wie uw *feeders & bleeders* zijn. Feeders zijn de voor je kantoor rendabele klantsegmenten. Bleeders kosten u per saldo geld, omdat de handlingkosten (bezoeken, mail, telefoon, mutaties, schadebehandeling) hoger zijn dan de omzet op provisie of service-abonnement.

6. Combineer verschillende bedrijfsmodellen

Het provisiemodel lijkt in de trend van toenemende transparantie niet langer toekomstbestendig. Zorg dat u wendbaar bent. Naast het service-abonnement zijn er alternatieven zoals:

- Uur-factuur: hoe specialistischer en hoe unieker, hoe hoger het uurtarief.
- Het platformmodel: het samenbrengen van vraag en aanbod (in lijn met uw specialisme) op een digitale ‘marktplaats’.

- Het freemiummodel: een gratis basisproduct of dienst om klanten aan te trekken teneinde die tegen betaling te upgraden op basis van hun behoeften.
- Embedded insurance: verzekeringen naadloos aanbieden als integratie in een product of salesproces. Bekendste voorbeelden: reisverzekering bij een reisburo, autoverzekering bij een dealer of garantieverzekering bij een aankoop apparatuur.
- Outsourcing: Het uitbesteden van bepaalde activiteiten aan gespecialiseerde dienstverleners zodat u kunt focussen op uw kernactiviteiten. Denk aan het uitbesteden van specialistisch pensioenadvies, verzuimmanagement of uw eigen ICT-diensten.

7. Regel je eigen financiële planning

Financiële stabiliteit biedt meer controle over strategische beslissingen. Wees voorbereid op economische schommelingen en streef naar een solide financiële basis. Benchmark en monitor voortdurend de belangrijke KPI's van uw kantoor. Ga eens met M&A ('merger & acquisition') deskundigen in gesprek hoe zij aankijken tegen de waarde-ontwikke-



Jack Vos: 'Provisie-model lijkt niet langer toekomstbestendig.'

ling van uw bedrijf en hoe u deze kunt optimaliseren om - in de toekomst - een aantrekkelijke fusie- of overnamepartij te worden. Daarbij is een goed begrip van de juridische aspecten essentieel om de belangen van uw bedrijf te waarborgen.

CREATIEVE DWERG

Groot is natuurlijk niet altijd beter en soms wint een creatieve dwerg het van een industriële reus. Een inspirerend voorbeeld van buiten de verzekeringsbranche is Pixar Animation Studios, dat onder de leiding van de visionair Steve Jobs de gevestigde orde van Disney trotseerde met baanbrekende computergeanimeerde films zoals *Toy Story* en *Finding Nemo*. Het hoogtepunt van de strijd tussen deze David en Goliath kwam in 2006, toen Disney Pixar overnam voor meer dan zeven miljard dollar. Deze samenwerking tussen ogenschijnlijk ongelijke krachten was meer dan een zakelijke transactie en leidde tot een creatieve synergie en buitengewone groei in de entertainmentindustrie. ■

Jack Vos is lid van het VVP Ondernemerspanel, oud-intermediair en oprichter van het high tech data science bedrijf Onesurance.



Soms wint een creatieve dwerg.