

(na NN). Het bedrijf heeft hoge verwachtingen van de combinatie. Die moet na drie jaar 185 miljoen euro aan kostenbesparingen gaan opleveren. De organische kapitaalgeneratie (*organic capital creation, of OCC*), het winstcijfer dat ASR gebruikt als belangrijkste maatstaf, moet groeien van 653 miljoen euro vorig jaar naar 1,3 miljard euro in het derde jaar na de overname.

In dit interview legt de topman uit waarom ASR deze stap heeft gezet en hoe het de doelen gaat realiseren.

## 1 Wat was de reden om deze grote overname te doen?

“Dit zijn twee bedrijven die elkaar heel goed aanvullen. Aegon Nederland is groot in pensioenen en richt zich daar met name op grote ondernemingen. Met TKP heeft het een administratieorganisatie voor pensioenfondsen. Wij zijn ook een bekende pensioenverzekeraar, maar zitten met name bij het midden- en kleinbedrijf. We zijn daarnaast heel groot in schade- en arbeidsongeschiktheidsverzekeringen. Daar was Aegon juist wat kleiner in. Samen hebben we ook weer een groot hypotheekbedrijf. Naast de strategische *match* moest het financieel kloppen. Ten slotte is het mooi dat de combinatie een grote omvang heeft. Schaal-grootte is heel belangrijk, zeker in de Nederlandse markt die niet groeit. De strategie, financieel, de schaal: op die drie punten zagen we een plusje en daarom waren we bereid om een grote overname te doen.”

## 2 Verwacht u omzetkrimp door de fusie?

“Een klein beetje omzetverlies is onlosmakelijk verbonden met het samenbrengen van twee bedrijven. Dat komt doordat er overlap is. Als twee verzekeraars bijvoorbeeld werken via dezelfde intermediair, dan zal die misschien niet alle

eieren in een mandje willen hebben. In deze transactie is het zo dat – als dit al ergens speelt – dit bij de schadeverzekeringen zal zijn. Maar dan nog zal het naar onze inschatting heel erg meevallen. Voor ons is het nooit een reden geweest om *niet* naar deze transactie te kijken.”

## 3 U voorziet 185 miljoen euro aan kostenbesparingen. Waar komen die vandaan?

“De belangrijkste besparingsmogelijkheid is dat beide verzekeraars een eigen systeemlandschap hebben terwijl we er uiteindelijk maar één nodig hebben. We doen er ongeveer drie jaar over om alles over te brengen naar één systeem. We doen ook heel veel andere dingen dubbel. Ook het samenvoegen van inkoopcontracten geeft meer volume en kan een besparing opleveren. Tijdens de integratie zullen we ook een aantal mensen verliezen door natuurlijk verloop zoals pensionering. Ook dat leidt tot kostenbesparing. Ten slotte zullen we uiteindelijk minder kantoren hebben.”

## 4 Bij de overname van Delta Lloyd door NN waren er behoorlijk wat problemen met de botsende cultuur van de bedrijven. Hoe is dat bij ASR en Aegon?

“We hebben onder zevenhonderd medewerkers van Aegon en zevenhonderd van ASR onderzoek gedaan naar de cultuur. Wat opvalt, is dat de verschillen klein zijn. Als ik één ding heb geleerd in de vele overnames en fusies die wij hebben gedaan, dan is het dat je moet zorgen dat mensen met elkaar verbonden raken. De leiding moet er bedacht op zijn dat ze de verschillen niet oppakken en uitvergroten. Als je start bij de verschillen, dan creëer je twee werelden die tegenover elkaar komen te staan. Wij hebben inmiddels een nieuwe senior-managementlaag die bestaat uit een aantal mensen van ASR en een aantal mensen

‘WE ZAGEN OP DRIE PUNTEN EEN PLUSJE EN DAAROM WAREN WE BEREID EEN GROTE OVERNAME TE DOEN’

**L**oyalys, Generali Nederland: ASR was altijd meer van de wat kleinere overnames. Nog in 2016 zei bestuursvoorzitter Jos Baeten dat het bedrijf bij voorkeur concurrenten wilde overnemen die actief zijn in een enkele markt. Hij concludeerde ook dat de combinatie van twee bedrijven vaak kleiner uitvalt dan de optelsom. Dat veranderde echter met de inlijving van Aegon Nederland. In oktober 2022 maakte Baeten bekend dat ASR de Nederlandse activiteiten van Aegon zou overnemen en dat de Aegon-onderdelen verder gaan onder het ASR-merk (met uitzondering van de merken Knab en TKP).

Daarmee versterkt ASR de nummer twee-positie op de Nederlandse verzekeringsmarkt

