

# Verzekeraars keren kapitaal uit... ...tot het einde

Ervaren beleggers denken met weemoed terug aan de tijd dat verzekeraars garant stonden voor hoge rendementen. **Er zullen nog vele jaren ervaring bijkomen**, alvorens die gouden periode misschien terugkomt.

**D**e drie grote beursgenoteerde verzekeraars aan de Amsterdamse beurs – Aegon, Nationale-Nederlanden en Delta Lloyd – zitten allemaal nog in een transitiefase. De ombouw van de geldmachines uit de jaren tachtig en negentig naar ondernemingen die ook in de 21ste eeuw economische waarde toevoegen, is nog maar net begonnen.

De drie verzekeraars lijken zelf te vinden dat ze al aardig op weg zijn, getuige hun jaarverslagen. Deze zijn doordrenkt van een obligaat aandoende transparante stakeholdersaus met ingrediënten als cultuur, integriteit, euforische klantervaringen, liefde voor medewerkers en klanten, maar ook toewijding aan medemens en maatschappij.

## KOSTENFOCUS

Het is gelukkig niet alleen maar flowerpower. Verzekeraars beseffen terdege dat hun verdienmodellen verouderd zijn. Geld verdienen doe je als je zinvolle producten levert aan klanten, risico's goed beheerst en kosten – inclusief die van kapitaal – laag houdt. Helaas blonken verzeke-

raars in de afgelopen decennia niet uit in klantgerichtheid, risicomangement en kosten-efficiëntie. Daarbij maakt de lage rente het verbetertraject naar economisch bestaansrecht extra lastig, misschien wel onmogelijk.

Voorlopig zijn kostenreducties de mantra. Het is de vraag of verzekeraars daarbij agressief genoeg te werk gaan, en de VEB pleitte tijdens de aandeelhoudersvergaderingen voor meer verdergaande maatregelen. Jaarlijkse kostenreducties van slechts 10 procent zijn geen alternatief voor drastische herziening van de organisatie en distributiekanaalen. Duizenden dure medewerkers en managers zullen snel plaats moeten maken voor honderden (eveneens dure) ICT-specialisten.

De verzekeraar die digitalisering echt goed voor elkaar krijgt, zal overwinnen. Dat geldt zowel voor het zogenoemde *closed book* (producten die niet meer verkocht worden, lees misère uit het verleden zoals woekerpolis) als nieuwe producten die in hoge volumes met lage marges via internet worden verkocht en beheerd.

Hoezeer ieder zich ook probeert te onderscheiden van de rest, de

**DUIZENDEN DURE  
MEDEWERKERS EN  
MANAGERS  
ZULLEN SNEL  
PLAATS MOETEN  
MAKEN VOOR  
HONDERDEN  
EVENEENS DURE  
ICT-SPECIALISTEN**

overeenkomsten tussen Aegon, Nationale-Nederlanden, Delta Lloyd maar ook ASR blijken vooralsnog groter dan de verschillen.

## BUFFERS

Dat geldt niet alleen voor de zoektocht naar een bestendig verdienmodel. De verzekeraars klagen steen en been over het zware

