



Consolidatie in de Nederlandse intermediaire markt

Inzichten en gevolgen voor
het business- en operatingmodel

November 2024

KPMG Advisory



Voorwoord

Beste lezer,

De Nederlandse markt voor verzekeringsintermediairs heeft een turbulente periode doorgemaakt. Regelmatig berichten media over ontwikkelingen die de sector beïnvloeden, zoals de roep om digitalisering van diensten, de veranderende positie van intermediairs in het verzekeringslandschap, de disruptie door insurtech-bedrijven, de significante overnamegolf onder marktpartijen, en toenemende regeldruk en compliance-eisen (bijv. Wft, Wvft en provisie transparantie).

Vanuit onze verzekerings- en intermediairadviespraktijk bespreken we deze onderwerpen dagelijks met onze klanten. Reden voor ons om in gesprek te gaan met diverse DGA's van intermediairs en sectorexperts van de intermediaire markt. Deze gesprekken bieden inzicht in hoe de bestuurders van intermediairs terug- en vooruitkijken naar de ontwikkelingen die spelen binnen de branche – met speciale aandacht voor de gevolgen van de consolidatie van marktpartijen.

De uitkomsten van deze gesprekken, aangevuld met deskresearch, zijn opgenomen in voorliggende publicatie. Deze is als volgt opgebouwd:

- Overzicht van de verzekeringsketen;
- Ontwikkelingen in de intermediaire markt;
- M&A-activiteiten in de intermediaire markt;
- Impact van consolidatie op de intermediaire markt.

Deze publicatie is bedoeld om bruikbare inzichten te bieden aan bestuurders die actief zijn in de markt van verzekeringsintermediairs: variërend van strategieontwikkeling tot optimalisatie van de dagelijkse bedrijfsvoering.

Graag benadrukken wij dat dit onderzoek niet had kunnen worden uitgevoerd zonder de medewerking van de geïnterviewden. Tot slot wensen wij u veel leesplezier!

Mocht u verder willen spreken over onderwerpen dan gaan wij daar graag met u over in gesprek.

Mede namens ons verzekering- en intermediairadviesteam,



Rutger Hagendoorn

Head of Insurance
KPMG Advisory



Mark Zuidema

Partner
KPMG Corporate Finance, M&A



Harold de Bruijn

Partner
KPMG Strategy, Deal Execution



Managementsamenvatting

Hieronder worden de belangrijkste uitkomsten en inzichten van de publicatie weergegeven.



Overzicht van de verzekeringsketen

- Verzekeringen kunnen bij veel verschillende partijen en op diverse manieren in de markt worden afgenomen.
- Serviceproviders bedienen alle partijen in de verzekeringsketen.
- Intermediairs vormen het aandachtsgebied van deze publicatie.



Ontwikkelingen in de intermediaire markt

- Kleine intermediairs staan onder druk door fusies en overnames, vaak gefaciliteerd door private equity-partijen.
- Er ontstaan grote intermediairs die totaalpakketten aanbieden, wat leidt tot een omzetconcentratie in de top van de markt.
- Particuliere verzekeringsmarkt verschuift door digitalisering naar online platforms en applicaties voor zelfbediening door klanten.
- Grotere intermediairs – gesteund door volmachten – vergroten de druk op kleinere spelers door digitalisering en hogere tekencapaciteit.
- Vergrijzing en moeilijkheden bij het werven van nieuw personeel zetten het behoud van kennis en ervaring onder druk.
- Toenemende wet- en regelgeving, inclusief duurzaamheidsinitiatieven, beïnvloeden de sector.



M&A-activiteiten in de intermediaire markt

- Groeiambities blijven bestaan ondanks de afname van binnenlandse overnames.
- Nederlandse intermediairs richten zich op groei in buitenlandse markten, zoals België en Duitsland.
- Internationalisering wordt ook ondersteund door investeringen van (buitenlandse) private equity-partijen.
- Transacties, zoals met Yellow Hive en Quintes, markeren de trend van grote overnames.
- Er zijn meerdere beweegredenen voor consolidatie: van schaalvoordelen tot de noodzaak voor investeringen in technologie.



Impact van consolidatie op de intermediaire markt

- Consolidatie versterkt de onderhandelingspositie en inkoopkracht van intermediairs.
- Grote intermediairs investeren in digitalisering terwijl kleinere intermediairs zich richten op persoonlijke service.
- Consolidatie dwingt intermediairs tot het heroverwegen van strategische keuzes en bedrijfsvoering.
- Het behalen van synergieën na overname blijkt niet gemakkelijk door operationele uitdagingen.
- Methoden voor de integratie van aangekochte intermediairs lopen uiteen.

Inhoudsopgave

01

Overzicht van de verzekeringsketen

Het eerste hoofdstuk geeft de structuur weer van het verzekeringslandschap, met inbegrip van de verschillende rollen van intermediairs, serviceproviders, volmachten, verzekeraars en herverzekeraars.

02

Ontwikkelingen in de intermediaire markt

Dit hoofdstuk bevat een analyse van de ontwikkelingen binnen de intermediaire markt van het afgelopen decennium en verschuivingen van de spelers in de markt. Tot slot worden de huidige trends beschreven.

03

M&A-activiteiten in de intermediaire markt

De focus van dit hoofdstuk ziet toe op de consolidatie door fusies en overnames. Een overzicht van recente M&A-activiteit is opgenomen en redenen voor aan- en verkoop van intermediairs worden belicht.

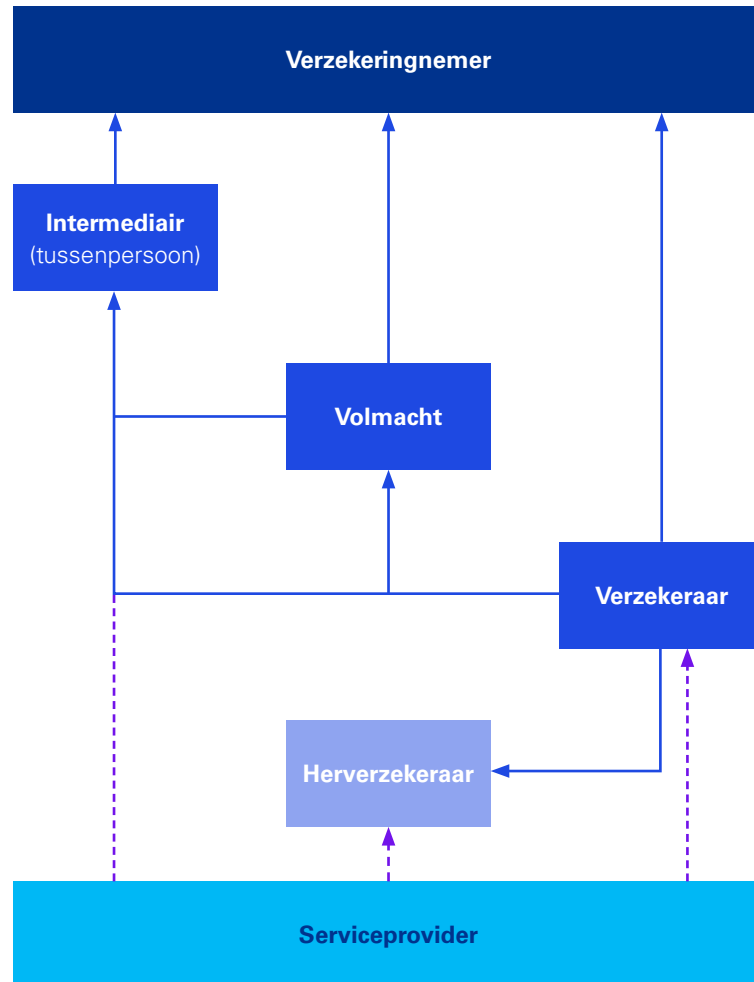
04

Impact van consolidatie op de intermediaire markt

Het laatste hoofdstuk presenteert de gevolgen van de consolidatie op de intermediaire markt als geheel en de business- en operatingmodellen van intermediairs. Tot slot worden de belangrijkste takeaways gepresenteerd voor een succesvolle consolidatie.



Verzekeringen worden afgesloten via een intermediair of direct bij de verzekeraar; volmachten faciliteren dit namens de verzekeraar



Het verzekeringslandschap omvat de volgende partijen:

Verzekeringnemer

De verzekeringnemer is de polishouder en eindgebruiker van de verzekering. Dit kan een consument, MKB of multinational zijn.

Verzekeraar

De verzekeraar is verantwoordelijk voor het nemen van het risico en het bieden van de verzekering. Dit is de partij die het risico accepteert en de verzekering afhandelt. De verzekeraar stelt de polis op en ontvangt de premies. Bij schade beoordeelt en betaalt de verzekeraar de vergoeding uit op basis van de polisvoorwaarden.

Intermediair (tussenpersoon)

De rol van een intermediair (ook wel assurantie-tussenpersoon, verzekeringsadviseur of makelaar genoemd) in de verzekeringsketen is om als bemiddelaar op te treden tussen de verzekeringnemer (klant) en de verzekeraar. Tussenpersonen zijn onafhankelijke partijen die advies geven en de verzekeringnemer ondersteunen bij het afsluiten van de juiste verzekeringen.

Volmacht

Een volmacht fungeert ook als intermediair, maar heeft meer bevoegdheden dan een reguliere intermediair of assurantietussenpersoon. Dit betekent dat ze de verzekering zelf kunnen accepteren, de polis kunnen verstrekken en in veel gevallen ook zelfstandig schades kunnen afhandelen.

Herverzekeraar

Verzekeraars kunnen zelf ook verzekerd zijn bij andere verzekeraars om hun eigen risico's te dekken en te beperken. Dit wordt gedaan via herverzekering. Een herverzekeraar biedt dekking aan de verzekeraar voor grote of zeldzame verliezen (bijvoorbeeld natuurrampen).

Serviceprovider

Serviceproviders spelen een belangrijke ondersteunende rol in de verzekeringsketen door het aanbieden van gespecialiseerde diensten die de verzekeraars, volmachten, tussenpersonen en klanten helpen bij verschillende aspecten in de waardeketen van verzekeraars. Hun rol varieert afhankelijk van de specifieke diensten die zij aanbieden, maar ze dragen meestal bij aan het efficiënter maken van de verzekeringsketen door administratieve, technische, en operationele taken uit te voeren.

De Nederlandse intermediaire markt kent veel ontwikkelingen in de afgelopen jaren, zoals consolidatie van marktpartijen en digitalisering...

De Nederlandse intermediaire markt was in het afgelopen decennium behoorlijk in beweging. Hieronder worden de belangrijkste ontwikkelingen nader toegelicht.

Consolidatie in de intermediaire markt

Door een golf van overnames in de markt, vaak gefaciliteerd door private equity-partijen, staat de kleine intermediair onder druk. Als gevolg van deze consolidatie ontstaan er namelijk grote intermediairs die in staat zijn om totaalpakketten aan de klant aan te bieden. Dit betekent dat deze grote intermediairs (bijna) alle verzekeringsdiensten en -producten kunnen leveren. Als gevolg van deze consolidatie is de omzet van de top 100 intermediairs in 2023 bijna verdubbeld ten opzichte van 2010.¹ Afgelopen jaar steeg de omzet tot €3.219 miljoen (zie grafiek rechtsboven). De top tien intermediairs is inmiddels verantwoordelijk voor ca. 60% van de totale omzet van de top 100.²

De druk op de kleine intermediair is daarnaast toegenomen door de steeds groter wordende serviceproviders, volmachten, en andere partijen die het werk van de intermediairs uit handen nemen.^{3,4} De groeiende omzet van serviceproviders en volmachten, gecombineerd met een afname van het aantal verzekeraars en volmachten, verkleint het speelveld voor intermediairs. Dit heeft als gevolg dat het voor de intermediair uitdagender wordt om hun bemiddelingsfunctie effectief uit te voeren.^{5,6}

Als gevolg van de consolidatie, de toenemende invloed vanuit andere partijen en het bereiken van de pensioenleeftijd door DGAs, neemt het aantal intermediaire advieskantoren en vestigingen de afgelopen jaren af (zie grafiek rechtsonder). Deze trend zet zich door in 2024, met 5.812 zelfstandige intermediaire advieskantoren en 7.181 vestigingen per het derde kwartaal.^{1,3}

¹ Advies in Cijfers 2023 – 2024, Adfiz

² AMweb Top 100 intermediairs, 2019, 2020, 2019, 2021, 2022, 2023 en 2024, AM

³ 'Bijzonder dat sommige serviceproviders weg omhoog niet weten te vinden', AM

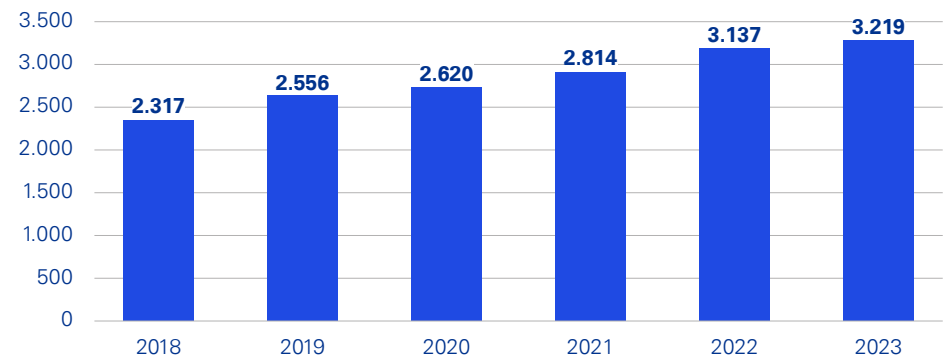
⁴ Marktrapport Volmachten 2023 1e halfjaar, Verbond van Verzekeraars & NVGA

⁵ Volmacht? Zijn de verzekeraars nog wel toekomstbestendig?, VVP

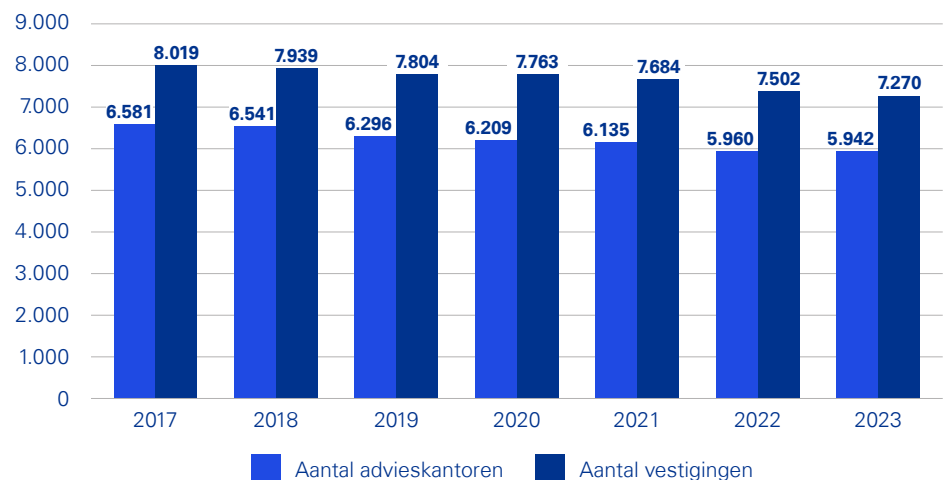
⁶ Overnamemonitor: kleiner kantoor profiteert van beperkte keuze in middensegment, AM

Omzet top 100 intermediairs²

(in mln. €)



Ontwikkeling aantal intermediaire advieskantoren en vestigingen³



■ Aantal advieskantoren ■ Aantal vestigingen

... de groeiende rol van volmachten, effecten van de vergrijzing van het personeelsbestand en de toegenomen druk van wet- en regelgeving

Toename van zelfbediening, aangevoerd door digitalisering

Technologische ontwikkelingen, zoals digitalisering, hebben invloed op de manier waarop intermediairs in de markt opereren. De afgelopen jaren hebben voornamelijk in het teken gestaan van het investeren in de ontwikkeling en implementatie van nieuwe online platforms, applicaties zoals nieuwe CRM-systemen en online tools zoals chatbots.

De intermediairs plukken nu de vruchten van deze investeringen door bijvoorbeeld een vergrote analysekracht en het kunnen automatiseren van distributie én dienstverlening. Deze ontwikkelingen brengen echter ook nieuwe kwesties met zich mee, zoals dataveiligheid en de veranderende rol van de medewerkers van intermediairs als gevolg van digitalisering van processen.

Vergrijzing personeelsbestand

Andere belangrijke ontwikkelingen die de intermediaire markt beïnvloeden zijn de vergrijzing van het huidige personeelsbestand en uitdagingen in het vinden van geschikt nieuw personeel. Een groot deel van het huidige personeelsbestand van intermediairs bestaat uit relatief oudere medewerkers. In combinatie met de krapte op de arbeidsmarkt voor geschikt

personeel, leidt dit tot uitdagingen in het behouden van een toekomstbestendig en gekwalificeerd personeelsbestand. Dit benadrukt het belang om zowel bestaand talent te behouden als nieuw talent aan te trekken om de concurrentiepositie te versterken (war on talent).⁷

Verdere (duurzaamheids-)wet- en regelgeving

Wet- en regelgeving, zoals de actieve provisietransparantie, CSRD¹¹ (voor grote intermediairs), en compliance-eisen van verzekeraars, hebben effect op hoe intermediairs opereren. De actieve provisietransparantie houdt in dat het verplicht is om consumenten actief te informeren over de hoogte van provisies die intermediairs ontvangen. CSRD vereist vanuit een duurzaamheidsperspectief dat intermediairs inzicht bieden in de duurzaamheidimpact die zij, toeleveranciers en klanten hebben op het milieu. Daarnaast worden er tegenwoordig meer administratieve- en kwaliteitseisen gesteld vanuit verzekeraars aan intermediairs (compliance). De toenemende juridische verplichtingen voor een transparante en duurzame bedrijfsvoering legt een steeds grotere verantwoordelijkheid neer bij intermediairs.^{7,8}

In dit artikel wordt er specifiek ingegaan op consolidatie in de intermediaire markt.



Samenvattend zien we de volgende trends:

- Consolidatie in de intermediaire markt;
- Toename van zelfbediening, aangevoerd door digitalisering;
- Vergrijzing personeelsbestand;
- Verdere (duurzaamheids-)wet- en regelgeving.

⁷ Top 100 intermediair is niet van deze tijd, AM

⁸ Branche moet vuist maken tegen hoge compliancekosten, AM

¹¹ Corporate Sustainability Reporting Directive

De hoge M&A-activiteit van de afgelopen jaren heeft geleid tot een daling van het aantal intermediairs

Fasering buy & build-strategie

De groei van intermediairs wordt gekenmerkt door verschillende fasen. In de eerste fase, de ambitiebepaling, stellen intermediairs hun groei doelstellingen vast (aankoop of verkoop). Als de intermediair besluit te willen groeien door middel van overname(s), volgt de tweede fase waarin voornamelijk volumegroei wordt gerealiseerd door intermediairs of portefeuilles aan te kopen. In de derde fase vindt nog steeds volumegroei plaats maar ligt de nadruk op kostenrationalisatie en integratie, om uiteindelijk synergievoordelen te behalen. Op de volgende pagina zijn de verschillende opties voor integratie van overgenomen partijen weergegeven.

Groeiambities binnen én buiten Nederland

Zoals eerder beschreven heeft de Nederlandse intermediaire markt in de afgelopen jaren een grote consolidatiegolf doorgemaakt. Dit heeft geleid tot een afname van het totaal aantal intermediairs op de markt. Alhoewel de toename van het aantal overnames in Nederland lijkt te bekoelen, behouden intermediairs nog steeds ambitie om te groeien. Dit heeft ertoe geleid dat Nederlandse intermediairs zich vaker richten op buitenlandse partijen, omdat de Nederlandse markt verzadigd lijkt te zijn na de eerste consolidatiegolf.

Zo hebben Nederlandse intermediairs bijvoorbeeld groeiambities in België en wordt aangenomen dat ze hun overnameactiviteiten ook zullen uitbreiden naar Duitsland. Yellow Hive heeft inmiddels een Duitse acquisitie gedaan van een behoorlijke omvang. Deze opkomende trend van internationalisering wordt ook gefinancierd door (buitenlandse) private equity-partijen, wat resulteert in een verdergaande verschuiving van fragmentatie naar een geconsolideerde markt, niet alleen in Nederland maar in heel Europa.⁸

Transactievolume en M&A-activiteit 2023-2024

Het totale transactievolume in de intermediaire markt bedroeg in 2023 €1,5 miljard. In de eerste helft van 2024 had 85% van de transacties een dealvolume van meer dan €10 miljoen.^{9,10} Dit betreft onder andere de selectie van grote transacties tussen januari 2023 en september 2024 die op deze pagina zijn weergegeven.¹²¹ Deze tabel geeft inzicht in de groeisnelheid, waarbij meerdere partijen twee of meer intermediairs hebben aangekocht in deze relatief korte periode.

M&A-transacties van januari 2023 t/m september 2024

Yellow Hive	1. APC Holland 2. Warenburgh Assuradeuren 3. Drieklomp Financieel Adviseurs 4. Portfolio de Voogt Gouda 5. Klap – No Risk 6. Kilometerverzekering.nl 7. Rijgedragverzekering.nl 8. MiQ 9. PersonPlus 10. Het Pensioenbureau 11. Three Oaks Pension 12. Financieel Fit 13. De Wit Assurantiën 14. Van Holst de Graaf 15. FortNova 16. Verzekerd & Wel 17. Horecadesk
Quintes	1. Schulp en Assurantie 2. Schipaanboord Verzekeringen 3. Appel & Beers 4. Buiting & Hurkmans 5. Weitenberg Assurantiën
Söderberg & Partners	1. Mentor Forsikringsmaegler 2. DGA 3. Dazure
Alpina	1. P&W Financial Consultants 2. De Poliscouter
Klap	1. BRR Schadeverzekeringen 2. SB Groep
Veldsink	1. Geurts & Partners 2. Diverse kleine partijen

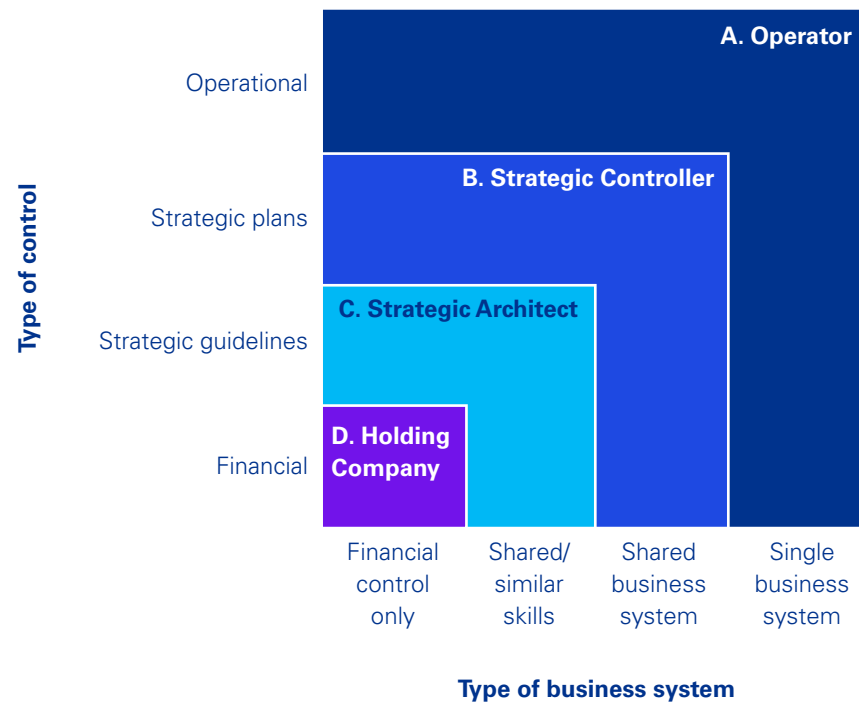
⁹ Overnamemonitor Verzekeringsmarkt H2-2023, BHB Dullemond

¹⁰ Overnamemonitor Verzekeringsmarkt H1-2024, BHB Dullemond

¹²¹ De desbetreffende informatie volgt uit onderzoek van KPMG en is niet uitputtend

Bij integratie van een bedrijf(sonderdeel) is er sprake van ruwweg vier verschillende besturingsmodellen

Afhankelijk van het type controle en businesssysteem, ziet KPMG de volgende vier governancemodellen voor de integratie van overgenomen partijen.¹¹



A. Operator ('Hands on')

Directe betrokkenheid van de holding bij de strategie en coördinatie van gelijksoortige activiteiten en dagelijkse operatie.

Focus: Gedetailleerde controle van alle financiële en operationele parameters van de units.

B. Strategic Controller ('Close supervision')

Nadruk ligt op het in detail reviewen van de strategie van de overgenomen partij en actieve focus op het behalen van synergie tussen de holding en overgenomen partij.

Focus: Periodieke monitoring van kritieke succesfactoren van de units.

C. Strategic Architect ('At arm's length')

Overgenomen partijen kunnen initiatieven ontplooiën binnen de overall richtlijnen van de holding. Periodieke reviews van de businessactiviteiten en een gelimiteerd aantal strategische beslissingen.

Focus: Review strategie en issues van de units.

D. Holding Company ('Stand alone')

Overgenomen partijen zijn relatief onafhankelijk gepositioneerd ten opzichte van de holding. Centrale rol voor financiële control/portfoliomanagement (opbrengsten, cash flow, EBIT en risico's) zonder overgenomen partijen te coördineren of synergie te behalen.

Focus: Financiële performance van de units.



We zijn nu bezig met onze data-architectuur: Hoe moet die eruit zien? Hoe kun je het beste integreren? Moet je wel alles integreren? Wat gaan we wel en wat niet integreren?"

¹¹ KPMG governance, Strikwerda, Goold & Campbell.

De consolidatiegolf wordt gevoed door een scala aan redenen, waaronder het verhogen van winstmarges en opvolgingsproblematiek

De rationale achter de consolidatiegolf in de intermediaire markt bestaat uit meerdere aspecten. Zo zijn er diverse redenen voor eigenaren van intermediairs om het eigen bedrijf middels fusies en overnames uit te breiden en zijn er verschillende redenen voor DGA's voor de verkoop van het eigen bedrijf.

Redenen voor overname

- Het vergroten van de marktpositie om de omzet te kunnen vergroten, waaronder door het uitbreiden naar een groter afzetgebied (bijv. het buitenland)
- De winstmarge verhogen door aan de hand van schaalvoordelen een efficiëntere bedrijfsvoering te realiseren én betere onderhandelingspositie met verzekeraars te verkrijgen, bijvoorbeeld door het integreren van portfolio's in de eigen volmacht
- Grote investeringen, zoals de investeringen in de ontwikkeling en implementatie van AI-modellen, kunnen met meer schaal worden gedekt
- Door overnames van specifieke portefeuilles kan het productaanbod worden uitgebreid (meer maatwerk leveren en/of het aanbieden van totaalpakketten)
- Een lage renteomgeving, met name tot en met 2022, wat geleid heeft tot relatief goedkoop vreemd vermogen
- Verticale integratie: het in handen krijgen van de gehele waardeketen waardoor een hogere winstmarge behaald kan worden

Redenen voor verkoop

- De naderende pensioenleeftijd en een gebrek aan opvolging dwingt DGA's tot het ten gelde maken van het bedrijf
- De bedrijfsomvang is te klein om de nodige investeringen te kunnen blijven doen om te voldoen aan de toegenomen druk van wet- en regelgeving en compliance-eisen van verzekeraars, waardoor de winstgevendheid in het geding komt
- Het niet kunnen bijbenen van toegenomen (online) klantbehoeften binnen de particuliere verzekeringsmarkt



Waarom vinden private equity-partijen overnames in Nederland zo interessant? Dat zit voor een deel in de cashflow, wat voor private equity-bedrijven toch nog steeds ontzettend interessant is. De markt heeft veel 'customer stickiness'."



Consolidatie in de markt dwingt intermediairs tot het maken van keuzes met betrekking tot het businessmodel

De consolidatie van de markt heeft impact op het businessmodel van intermediairs (en verzekeraars). Zo zijn er veel partijen die, vanuit een groeiambitie of juist geforceerd, (nieuwe) keuzes moeten maken omtrent hun doelgroep-segmentatie en productportefeuille.

Een veranderende positie

De consolidatiegolf in de intermediaire markt verandert de positie van de intermediairs binnen de sector. Het aantal concurrenten neemt af, wat intermediairs in staat stelt om hun onderhandelingspositie ten opzichte van verzekeraars te versterken en daarmee hun inkoopmacht te vergroten. Dit komt ten gunste van de winstmarge van de grotere intermediairs.

Breder productaanbod voor grote intermediairs

Door de gerichte aankoop van de productportefeuille van een intermediair of een volledige overname van een andere partij, kan de intermediair een breder scala aan producten aan haar klanten aanbieden. Door het bundelen van middelen en expertise stelt het grotere intermediairs in staat om uitgebreidere productportefeuilles aan te bieden die voldoen aan bredere klantbehoeften. Daarnaast kunnen zij zich onderscheiden in de verzadigde particuliere markt door het bieden van een efficiënt online platform met een gestroomlijnde klantreis.

Specialisatie door kleine intermediairs

Kleine partijen daarentegen richten zich steeds meer op een nichemarkt, waarin zij proberen een dominante positie te verwerven met een specifiek product of specifieke service. Voor deze intermediairs vormt consolidatie niet per definitie een bedreiging; integendeel, het biedt hen vaak een unieke

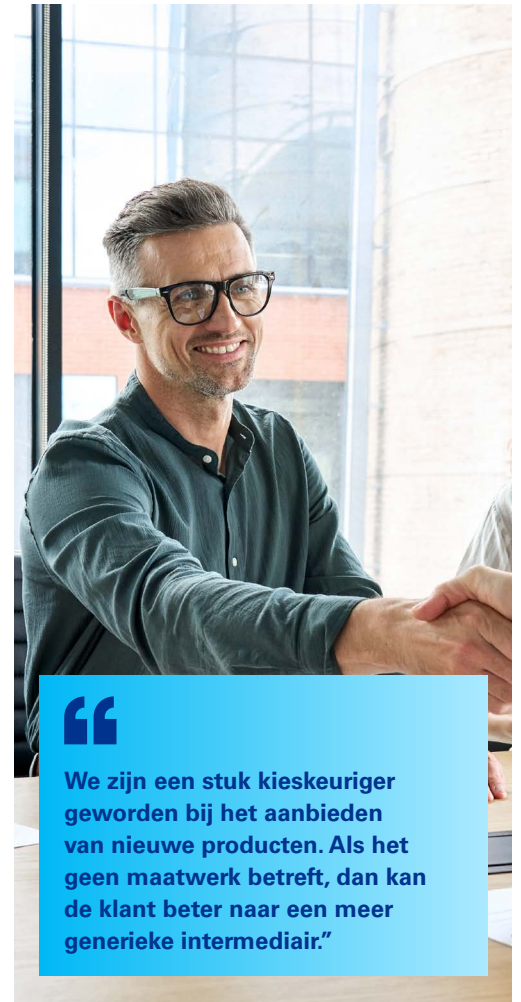
waardepropositie. Er is namelijk een substantiële klantengroep die gespecialiseerde service en persoonlijk contact waardeert, iets wat kleine intermediairs, mede gedreven door hun lokale vertegenwoordiging, gemakkelijker kunnen bieden. Daarmee is er vaak na een overname door een grote intermediair een verloop zichtbaar van klanten die terugkeren naar een servicegerichte kleine intermediair.

Onderscheiden als distributeur: maatwerk of risico?

Intermediairs proberen zich te onderscheiden in deze geconsolideerde markt door bijvoorbeeld méér maatwerk aan te bieden dan de producten van de concurrentie. Daarnaast kan de grote intermediair op sommige polissen een groter risico nemen dan voorheen. Wanneer dit risico zich manifesteert, kan het namelijk worden gemitigeerd door een grotere pool aan polissen.

Verticale integratie

Naast bewegingen in de breedte van het aanbod, zien we ook bewegingen op de verticale as. Zo zijn er intermediairs die gezamenlijk één volmachtbedrijf opzetten en op deze wijze de kosten en risico's hiervoor spreiden. Hierdoor kunnen zij op een toegankelijker manier de activiteiten van een volmacht toevoegen aan hun businessmodel, gegeven de hoge kosten die hiermee gepaard gaan. Daarnaast wordt er gezocht naar verdergaande samenwerkingen met buitenlandse partijen en verzekeraars.



“

We zijn een stuk kieskeuriger geworden bij het aanbieden van nieuwe producten. Als het geen maatwerk betreft, dan kan de klant beter naar een meer generieke intermediair.”

De integratie van overgenomen intermediairs biedt legio kansen, echter zijn er ook uitdagingen om synergie te realiseren in het operatingmodel

De integratie van een nieuw bedrijf(sonderdeel) na een overname heeft ook grote gevolgen voor het operatingmodel van intermediairs. De steeds groter wordende organisaties pogen efficiëntie te behalen, echter is de praktijk vaak weerbarstig.

Schaalvoordelen

Grote intermediairs streven na een serie overnames naar kostenbesparing en efficiëntie om schaalvoordelen en synergie te realiseren. Dit uit zich met name in een efficiëntere dienstverlening, met lagere kosten per polis tot gevolg. Een efficiëntere dienstverlening kan worden bereikt door het stroomlijnen van verschillende functies, zoals administratie, HR en IT, en het optimaliseren van bedrijfsprocessen.

Digitalisering en kostenbesparing

Digitalisering biedt voordelen. Het maakt bijvoorbeeld op lange termijn efficiëntiewinsten mogelijk door kostenbesparing. Daarnaast maakt het de toepassing en integratie van InsurTechs en AI gemakkelijker. Hierbij lijken de partijen die de juiste capaciteiten en competenties hebben om te kunnen digitaliseren aan het langste eind te trekken. Dit zet andere intermediairs onder druk om op te volgen: indien zij de digitaliseringsslag niet autonoom kunnen bekostigen, zullen zij mogelijk eerder verkoop van het bedrijf overwegen.

De balans tussen centralisatie en decentralisatie

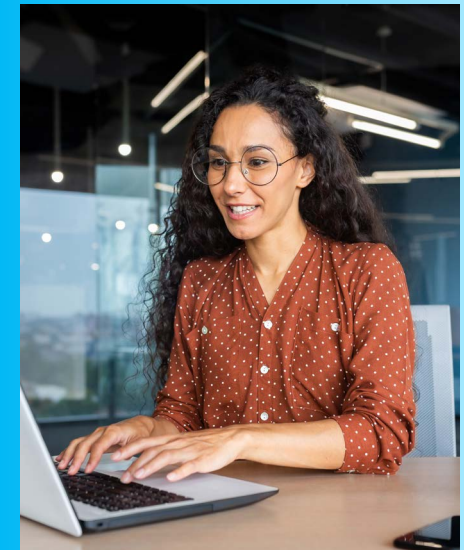
Het vinden van de juiste balans tussen centralisatie en decentralisatie blijkt vaak een uitdaging voor intermediairs. Momenteel worden vaak eerst de contractadministratie gecentraliseerd, productvoorwaarden geüniformeerd en portefeuilles volledig geïntegreerd. Dit is een tijdrovende exercitie voor intermediairs, maar met het oog op het voldoen aan de zorgplicht van essentieel belang. De standaardisatie van bovengenoemde activiteiten en processen draagt bij aan het realiseren van de gewenste synergie in het operatingmodel-gebied en aan het voldoen aan wet- en regelgeving.

Tegelijkertijd is het niet in alle gevallen wenselijk om elk onderdeel van het bedrijf te centraliseren en standaardiseren. De persoonlijke benadering en het ondernemerschap van de verkopende intermediair zijn vaak sterke kwaliteiten die behouden moeten blijven. Dit geldt ook voor het respecteren van de klantbelangen en de klantbediening, waar vaak de voorkeur uitgaat naar de lokale, kleine intermediair. Het kan bijvoorbeeld een positieve impact hebben als de vorige eigenaar tijdelijk aan boord blijft met de kennis en ervaring van de portefeuille en het klantenbestand om een gestroomlijnde transitie te waarborgen vanuit het perspectief van de intermediair én de klant.

Als laatste levert generieke centralisatie weinig tot geen synergie op als niet aan cruciale voorwaarden is voldaan, bijvoorbeeld productharmonisatie, digitalisering, de juiste capaciteiten en/of een gedeelde bedrijfscultuur.

“

Individuele kantoren hebben allemaal hun eigen geschiedenis op het gebied van automatisering. Het streven is om uiteindelijk over te gaan naar één geïntegreerd automatiseringssysteem dat voortdurend verbeterd wordt.”



KPMG's takeaways voor succesvolle consolidatie

Hieronder worden onze belangrijkste takeaways gegeven met betrekking tot consolidatie binnen de intermediaire markt:



Kennis van de klant en gepersonaliseerde service zijn van cruciaal belang. Intermediairs onderscheiden zich door persoonlijk contact te onderhouden en maatwerk te leveren in een steeds verder gedigitaliseerde markt.



Hoewel de realisatie van synergievoordelen uitdagend is, is het **integreren van systemen en culturen** een noodzakelijke stap om efficiëntie en concurrentievermogen te verbeteren na een fusie of overname, alsmede om te kunnen voldoen aan toenemende regelgevings- en compliance-eisen.



De opkomst van serviceproviders en volmachten zet de traditionele bedrijfsvoering van intermediairs onder druk, omdat **activiteiten uit handen worden genomen**.



De **verschuiving naar online platforms en zelfbedieningstoepassingen** voor consumenten noodzaakt intermediairs om hun customer journey en technologie-investeringen te herzien.



Er vallen drie fases te onderscheiden bij consolidatie. Fase 1 betreft de **ambitiebepaling** van de intermediair. In fase 2 vindt de **primaire volumegroei** plaats. In fase 3 is er nog steeds sprake van volumegroei maar ligt de **focus op integratie** en **kostenrationalisatie**.



Observatie van marktdynamiek toont aan dat bij consolidatie van intermediairs de **bedrijfswaarde direct fors toeneemt**, een belangrijk punt voor partijen die overwegen te kopen of verkopen.



Consolidatie is niet per definitie een directe bedreiging voor intermediairs. Daarbij is het wel belangrijker geworden voor zowel kleine als grote intermediairs om een **duidelijke ambitie** te bepalen en een **specifieke waardepropositie** te hebben, die aansluit bij de doelgroep. Kleinere intermediairs bieden hierbij vaak maatwerk aan, terwijl grotere spelers zich meer richten op het verkopen van eenvoudigere producten in hogere volumes.



Methodologie

Deze publicatie is gebaseerd op inzichten uit een reeks interviews met toonaangevende partijen in de Nederlandse intermediaire markt.

Hieronder staat meer informatie over de methodologie, periode, deelnemers, interviews en onderzoeksthema's:

Periode

De interviews zijn afgenomen in het eerste en tweede kwartaal van 2024.

Deelnemers

Respondenten waren DGA's of C-level intermediairs en verzekerings-/intermediair experts afkomstig van traditionele intermediairs, online platforms en (bank)verzekeraars, inclusief nichemarkten. In totaal hebben dertien organisaties deelgenomen, waardoor een representatieve groep werd gevormd.

Interviews

De methodologie van dit onderzoek richtte zich op het verkrijgen van kwalitatieve output via diepgaande interviews. Om de gewenste consistentie te waarborgen, werd gebruikgemaakt van een gestructureerd interviewscript. Deze voorbereiding maakte het mogelijk om tijdens de interviews te concentreren op uitgebreide discussies. De interviews werden deskundig geleid en gedocumenteerd met toestemming van de respondenten, wat de nauwkeurigheid en betrouwbaarheid van de verzamelde gegevens heeft verhoogd.

Onderzoeksthema's

De interviews bestaan uit vier primaire thema's, die direct terug te vinden zijn in deze publicatie:

- Context & marktbewegingen
- Strategische rationale voor consolidatie
- Implicaties voor het businessmodel
- Implicaties voor het operatingmodel

Methodologie

De analyse van de interviews en de opgestelde conclusies zijn zorgvuldig uitgevoerd. Voor publicatie is het stuk ter review voorgelegd aan de deelnemers van het onderzoek. Ook is er deskresearch uitgevoerd om de bevindingen uit de interviews te verrijken.



Contactgegevens



Rutger Hagendoorn

*Head of Insurance
KPMG Advisory*

Tel: +31 6 4610 8252
E-mail: hagendoorn.rutger@kpmg.nl



Harold de Bruijn

*Partner
KPMG Strategy, Deal Execution*

Tel: +31 6 5314 9724
E-mail: debruijn.harold@kpmg.nl



Mark Zuidema

*Partner
KPMG Corporate Finance, M&A*

Tel: +31 6 5147 8549
E-mail: zuidema.mark@kpmg.nl



Michael Akerboom

*Senior Manager
Strategy & Operations – Insurance*

Tel: +31 6 1334 9745
E-mail: akerboom.michael@kpmg.nl



Nout Goudberg

*Manager
Strategy & Operations – Insurance*

Tel: +31 6 8312 7465
E-mail: goudberg.nout@kpmg.nl



Jasper Venhuizen

*Senior Consultant
Strategy & Operations – Insurance*

Tel: +31 6 8310 0592
E-mail: venhuizen.jasper@kpmg.nl



Tom Brink

*Consultant
Strategy & Operations – Financial Services*

Tel: +31 6 1320 9314
E-mail: brink.tom@kpmg.nl



Isabelle Beijersbergen

*Consultant
Strategy & Operations – Financial Services*

Tel: +31 6 8355 9407
E-mail: beijersbergen.isabelle@kpmg.nl