

De multinationalisering van het verzekeringswezen

P.K. Jagersma*

In de verzekeringssector nam vanaf het midden van de jaren tachtig de concentratiegraad af door de komst van nieuwe toetreders. Diversificatie om het rendement te verhogen is niet bijzonder aangeslagen. Op grond van een kleine, maar goed ontwikkelde thuismarkt blijken Nederlandse verzekeraars zeer succesvol in het betreden van buitenlandse markten.

Verzekeraars nemen risico's over van particulieren en organisaties. Het produkt van een verzekeraar kan omschreven worden als een contract met als doel financiële bescherming te bieden tegen onzekerheden die de continuïteit van de particulier/organisatie, dan wel de conditie van een object waarover hij de beschikkingmacht of het eigendom heeft, zouden kunnen bedreigen¹. Het gaat bij het afsluiten van verzekeringen in essentie om risico's die voor de persoon of organisatie in kwestie significante financiële gevolgen kunnen hebben². Een goed functionerend verzekeringsstelsel kan als een pijler van welzijn gekwalificeerd worden.

Dit artikel gaat in op enkele ontwikkelingslijnen in het Nederlandse verzekeringswezen in het algemeen en het multinationaliseren van het werkkterrein van de drie grootste Nederlandse verzekeraars (inclusief hun rechtsvoorgangers) gedurende de periode 1965 tot en met 1989 in het bijzonder. Achtereenvolgens komen de volgende onderwerpen aan bod: de belangrijkste ontwikkelingen die de afgelopen jaren in het verzekeringswezen hebben plaatsgevonden, de stuwende krachten achter het multinationaliseren van het werkkterrein en de strategie van het multinationaliseren. Het artikel wordt afgerond met enkele slotbeschouwingen.

Ontwikkelingslijnen

De bedrijfstak van de verzekeraars kan aan de hand van een aantal ontwikkelingen getypeerd worden. In dit artikel volgen we de sporen concentratie, diversificatie en multinationalisatie gedurende de periode 1965 tot en met 1989.

Concentratie en deconcentratie

In de jaren zestig ontstond een concentratietendens die van grote invloed is geweest op de ontwikkeling van het Nederlandse verzekeringswezen. Die concentratiebeweging werd aangezwengeld door de vorming van Nationale-Nederlanden (1963). Inflatie en

automatiseringsgolven hadden geleid tot stijgende kosten, die de winstmarges onder druk zetten³. Door schaalvergroting kon men efficiënter opereren. Ongetwijfeld werd ook met een scheef oog gekeken naar de schaalvergroting onder verzekeraars in de ons omringende landen. Het nieuwe concern Nationale-Nederlanden zou internationaal gezien in de race kunnen blijven voor het marktleiderschap in verschillende lokale, geografische produktmarkten.

Het ontstaan van Nationale-Nederlanden veroorzaakte echter veel onrust in de Nederlandse verzekeringswereld. Het marktaandeel van Nationale-Nederlanden van om en nabij de dertig procent en de grotere schaal van de activiteiten werden als bedreigend ervaren. De andere verzekeringsmaatschappijen wilden niet achterblijven. Aan het einde van de jaren zestig ontstonden naar aanleiding van fusies drie nieuwe verzekeringsmaatschappijen: AGO (1968), Delta-Lloyd (1968) en Ennia (1969).

De kosten waren verlaagd en nieuwe overnames werden steeds minder aantrekkelijk. Immers, na verloop van tijd neemt de extra winstgevendheid van iedere additionele overname c.q. fusie af. Het accent verschuift van fuseren naar consolideren, d.w.z. het integreren van de bij de gedurende de jaren zestig gerealiseerde fusies betrokken ondernemingen.

Tabel 1 geeft een indruk van de concentratie in het leven- en schadebedrijf. Bij de berekeningen is gebruik gemaakt van de jaarlijkse bruto premie-inko-

* De auteur is werkzaam bij Jagersma Research & Consultancy te Tilburg. S.W. Douma, T. Kumpe en diverse topmanagers van de hier besproken ondernemingen hebben als kritisch klankbord gefungeerd.

1. Zie P.K. Jagersma, *Multinationalisatie van Nederlandse dienstondernemingen*, dissertatie, verschijnt binnenkort.

2. Vergelijk H. van Barneveld, *Inleiding tot de algemene assurantië*, Kluwer, Deventer, 1984.

3. Zie tevens B.P.A. Gales, *Werken aan zekerheid*, BV De Handelsdrukkerij van 1874, Leeuwarden, 1986.

	Leven			mutatie (73-89)	Schade			mutatie (73-89)
	1973	1984	1989		1973	1984	1989	
CR1	26,4	33,4	21,4	-5	16,3	12,2	10,5	-5,8
CR2	38,2	52,2	35,1	-3,1	22,6	19,1	17,1	-5,5
CR3	49,7	60,9	41,9	-7,8	26,7	24,8	22,8	-3,9
CR5	68,3	76,5	52,9	-15,4	34,3	33,2	31,8	-2,5
CR10	88,3	88,6	70,4	-17,9	48,2	48,0	48,1	-0,1

Bron: P.K. Jagersma, *Multinationalisatie van Nederlandse dienstondernemingen*, verschijnt binnenkort.

Tabel 1. Concentratie in het leven- en schadebedrijf (brutopremie-aandelen)

mens van alle op de Nederlandse verzekeringsmarkt actieve ondernemingen.

De concentratie in het levenwezen geeft tot 1984 een opgaande ontwikkeling te zien. Die concentratiebeweging heeft zich vooral onder de vijf grootste levensverzekeraars voltrokken. Volgens tabel 1 is de concentratie in het schadebedrijf gedurende de periode 1973 tot en met 1984, hoewel marginaal, afgenomen.

Met name in 1983 vonden omvangrijke fusies/acquisities plaats. AGO en Ennia gingen samen en Nationale-Nederlanden nam Amfas over. De fusies/acquisities werden voor een belangrijk deel versneld tot stand gebracht vanwege de opkomst van nieuwe toetreders, de z.g. 'direct writers', die zonder tussenpersonen met lage prijzen (want lagere kostenniveaus) agressief dezelfde afzetmarkten gingen bewerken. Veel verzekeringsprodukten waren door de toenemende vertrouwd- en bekendheid met het produkt veranderd van 'specialties' in 'commodities'. Daarmee sloegen ook de verkopersmarkten om naar kopersmarkten. Het accent kwam hoe langer hoe meer op het kostenniveau van het aangeboden verzekeringsprodukt te liggen. Dit bood ruimte aan nieuwe toetreders, die concurreerden met lage-kostenstrategieën.

Met de opkomst van de 'direct writers', die (aanvankelijk zeer) succesvol het kostengevoelige segment van de verzekeringsmarkt bewerkten (met name omdat zij zich op het aanbieden van relatief eenvoudige verzekeringsprodukten concentreerden), liepen de marktaandelen van de gevestigde verzekeringsmaatschappijen terug. Het samenballen van de krachten via fusies, acquisities en samenwerkingsverbanden had dan ook een defensief karakter. Langs deze weg werd geprobeerd de kosten opnieuw te verlagen en de teruggang in de marktaandelen tegen te gaan⁴. Uit tabel 1 blijkt dat deze strategie ex post weinig effect heeft gesorteerd.

Diversificatie

Het werkterrein van Nederlandse verzekeraars werd vanaf het begin van de jaren zeventig gediversificeerd. Managementkennis en overtollige kasstromen werden aangewend voor produkten die nauw verwant waren met het verzekeringswezen. Ook het spreiden van de risico's om de onderneming minder kwetsbaar te maken en het volgen van ondernemingen in andere branches kunnen als prikkel worden beschouwd voor het diversificeren van het werkterrein van de verzekeraars.

De diversificatie vond op verschillende manieren plaats. De eerste manier om het werkterrein te diversificeren had betrekking op expansie in de financiële dienstverlening. Het ging daarbij om expansie in activiteiten die verwantschap vertoonden met het kernbedrijf (verwante diversificatie). Verzekeraars gingen activiteiten ontplooiën op het terrein van het volmachtbedrijf, het hypothecaire bedrijf, de makelaardij, het effectenbeheer en het financieringsbedrijf (zowel gericht op de industrie als de consument). Nationale-Nederlanden diversificeerde bij voorbeeld op grote schaal in de 'persoonlijke leningen' (via de BV Algemene Beleggingsmaatschappij 'Lapeg', waartoe onder meer Vola behoorde).

De tweede manier om het werkterrein te diversificeren had betrekking op expansie in de niet-financiële dienstverlening, waarbij de band met het kernbedrijf minder duidelijk was ('niet-verwante diversificatie'). In dit geval werd het werkterrein van de verzekeraars verbreed door actief te worden op het terrein van de ontwikkeling en exploitatie van onroerend goed ('projectontwikkeling') (daartoe nam Nationale-Nederlanden bij voorbeeld in 1975 BOZ NV over), het 'venture capital' (zo heeft Amev via een lokale Amerikaanse werkmaatschappij minderheidsbelangen in jonge veelbelovende Amerikaanse ondernemingen genomen) en de administratieve dienstverlening (met name de computerdienstverlening aan derden). In de jaren tachtig gingen de verzekeraars hun werkterrein in de bancaire dienstverlening verbreden. Daarmee verliep de ontwikkeling in Nederland analoog aan ontwikkelingen die zich in de omringende landen aftekenden⁵.

Gedurende de jaren tachtig verschoof het accent geleidelijk van diversificatie naar multinationalisatie⁶. Door de marginale tot slechte rendementen van de diversificaties (een illustratief en veelzeggend voorbeeld van een mislukte niet-verwante diversificatie was de aankoop, in 1975, van de juweliersketen Schaaap en Citroen door AMEV), begonnen de verzekeraars hun interesse voor het diversificeren van het werkterrein te verliezen. Het besturen van niet-verwante activiteiten vergde kennelijk toch meer expertise van de markt dan men had vermoed. Multinationalisatie van het werkterrein werd het beleidsparool. Het accent lag op 'meer van hetzelfde', zowel in het binnen- als in het buitenland. Deze trend sloot naadloos aan op het parool 'terug naar de kern'.

Multinationalisatie

De al aan het einde van de jaren zestig grotendeels uitgekristalliseerde marktverhoudingen hebben er in belangrijke mate toe geleid, dat de grote verzekeraars op grotere schaal in het buitenland activiteiten gingen ontplooiën. De hoge verzekeringsgraad van

4. Zie ook J.L.M. Bartelds in *NRC Handelsblad*, 12 oktober 1991.

5. Zie ook een rapport van Arthur Andersen, *Insurance in a changing Europe: 1990-1995*, The Economist Publications, Londen, 1990.

6. Zie B. Salomon, *European insurance distribution*, UER, 1992.

de Nederlander heeft hier mede toe bijgedragen. Nationale-Nederlanden, AGO, Ennia en Amev waren voor hun verdere groei voor een belangrijk deel op het buitenland aangewezen. De sterke positie op de Nederlandse markt fungeerde daarbij als springplank. Het accent van de multinationalisatie lag aanvankelijk op de Verenigde Staten, Groot-Brittannië en Australië. Angelsaksische landen genoten de voorkeur. Men sprak letterlijk en figuurlijk (cultureel) dezelfde taal en deze landen waren groeimarkten⁷.

Daarnaast hangt het multinationaliseren van het werkterrein van dienstenondernemingen nauw samen met het multinationaliseren van het werkterrein van industriële ondernemingen. Vanaf het einde van de jaren zestig gaan steeds meer Nederlandse ondernemingen in het buitenland activiteiten ontplooiën. De multinationalisatie van industriële ondernemingen vereiste een daarop afgestemd verzekeringssysteem. Een multinationale verzekeraar moest in meerdere landen vestigingen hebben, zodat zijn relaties overal bediend konden worden.

Tot slot is verzekeren net als andere vormen van ondernemen risico's nemen. Door de risico's van het ondernemen te spreiden wordt een verzekeraar minder kwetsbaar. Vooral het schadebedrijf heeft door het wisselvallige resultatenverloop baat bij een verruiming van het geografische werkterrein. De resultaten zullen door een goede internationale spreiding van het werkterrein gestabiliseerd kunnen worden.

De strategie

De multinationalisatie van het werkterrein van de grote verzekeraars was min of meer een extrapolatie van hetgeen reeds in het verleden had plaatsgevonden⁸. De rechtsvoorgangers van Aegon en Amev bij voorbeeld beschikten al in 1965 over een – zij het klein – buitenlandbedrijf.

Acquisitie versus start-up

Aan het overnemen van een lokale verzekeringsmaatschappij waren vele voordelen verbonden. Het belangrijkste voordeel: er kon van de ervaring van de overgenomen verzekeraar met het bewerken van de lokale markt geprofiteerd worden. Het 'informatienadeel' van de buitenlandse onderneming jegens de lokale afzetmarkt kon daarmee tenietgedaan worden. Een ander voordeel van internationale overnames en samenwerkingsverbanden is dat deze minder last hebben van aanloopverliezen.

Politieke omstandigheden waren echter van invloed op de wijze waarop de multinationalisatie van het werkterrein gestalte kreeg. Veelzeggend was de expansie van Nationale-Nederlanden aan het einde van de jaren tachtig in het Verre Oosten. Nationale-Nederlanden zette de levenactiviteiten in Japan via start-ups op poten. Voorts werd de expansie in Zuid-Korea, Taiwan en Hongkong via start-ups gerealiseerd. Het was in die landen in de regel niet gemakkelijk via joint ventures danwel acquisities te multinationaliseren. De lokale politieke infrastructuur torpedeerde het overgrote deel van deze expansie-initiatieven.

Het informatienadeel, doordat lokale buitenlandse ondernemingen beter zijn ingevoerd in de lokale markt, heeft Nationale-Nederlanden, Aegon en Amev er niet van weerhouden in het buitenland te expanderen door middel van het opstarten van nieuwe vestigingen. De aanloopverliezen die onvermijdelijk met internationale start-ups gepaard gaan konden worden beperkt door de snelle groei van de meeste buitenlandse markten en – niet te vergeten – de informatievoorsprong van Nederlandse multinationals op het terrein van verzekeren.

Per saldo waren internationale start-ups echter niet zelden een 'second best'- in plaats van een 'first best'-optie. Men was echter aangewezen op het opzetten van eigen vestigingen, indien het niet mogelijk was te multinationaliseren via acquisities of internationale samenwerkingsverbanden.

Acquisities

Voor zover er mogelijkheden waren voor overnames, is opvallend dat buitenlandse verzekeraars wel aan bepaalde eisen moesten voldoen om voor acquisitie in aanmerking te komen. Internationale acquisities werden eerder door Nederlandse verzekeraars overwogen, indien: de overnamekandidaat groot was (danwel op korte termijn tot een relatief grote onderneming uit kon groeien); de overnamekandidaat opereerde in een groeimarkt; en de overnamekandidaat opereerde in een land dat gekenmerkt werd door een stabiel politiek klimaat⁹.

Het belang van schaal wil zeggen dat lokale overnamekandidaten tegen lagere eenheidskosten moeten produceren dan hun belangrijkste concurrenten. Het argument van de schaalgrootte betekende tegelijkertijd dat lokale activiteiten met een onvoldoende schaalgrootte in aanmerking kwamen om gedisinvesteerd te worden. Dit is bij voorbeeld de belangrijkste reden geweest waarom Aegon zich vanaf 1987 van de (internationale) markt voor professionele herverzekering heeft teruggetrokken. De schaalgrootte van de ondernemingen die zich met herverzekeringsactiviteiten bezighielden was naar de mening van Aegon te gering om aan de lange-termijndoelstelling (een rendabele bedrijfsvoering) te kunnen voldoen.

De 'Aziatische tijgers' en Japan waren gezien de hoge economische groeiniveaus en het stabiele politieke klimaat aantrekkelijke regio's. Ook Zuid-Europese landen als Spanje, Italië en Griekenland waren daarom vanaf het begin van de jaren tachtig aantrekkelijk(er) voor Nederlandse verzekeraars.

Internationale netwerken

Het multinationaliseren van het werkterrein van Nederlandse verzekeraars was nauw verweven met het multinationaliseren van het werkterrein van buitenlandse verzekeraars. Deze ontwikkeling mondde uit in de ontwikkeling van internationale netwerken van

7. Arthur Andersen, op.cit., 1990.

8. B.P.A. Gales, op.cit., 1986.

9. P.K. Jagersma, op.cit.

Tabel 2. Belangrijkste internationale expansies van Nationale-Nederlanden, Aegon en Amev, 1965-1989

Start-ups	68
Joint ventures/deelnemingen	44
Acquisities	47
Totale aantal internationale expansies	159

Tussen de multinationaliseringsstrategie en de lokale buitenlandse markt waarin geëxpandeerd wordt, bestaat een bepaald verband. Zo maken verzekeraars vaker gebruik van deze drie ontwikkelingsstrategieën als het om geïndustrialiseerde landen gaat. Nederlandse verzekeraars multinationaliseren niet in 'ontwikkelingslanden', wel in 'in ontwikkeling zijnde landen'. In laatstgenoemde landen (als Oostbloklanden) wordt bij voorkeur via acquisities en joint ventures geëxpandeerd. Deze twee multinationaliseringsvormen worden niet zelden door strategische deelnemingen, gericht op het vergaren van kennis over de lokale markt, voorafgegaan.

Bron: P.K. Jagersma, *Multinationalisatie van Nederlandse dienstondernemingen*, verschijnt binnenkort.

verzekeraars¹⁰. Nationale-Nederlanden, AGO, Ennia en Amev maakten al aan het einde van de jaren zestig van internationale netwerken gebruik. Het grote voordeel van deze netwerken was dat men daardoor de risico's, onlosmakelijk verbonden met het multinationaliseren van het werkteerrein, kon beperken. De internationale netwerken hadden daardoor een defensief karakter. AMEV ging bij voorbeeld in 1968 een samenwerkingsverband aan met het Duitse Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft, de Allianz Versicherungs-Gesellschaft en het Belgische Royal Belge. Het ging hier om een los samenwerkingsverband, waarbij – om de goede voornemens jegens elkaar te benadrukken – werd deelgenomen in elkaars kapitaal. De kapitaaldeelname had vooral een symbolische betekenis. De strekking van het samenwerkingsverband: als men elkaar in de toekomst nodig zou hebben, dan zou men bij elkaar kunnen aankloppen om hulp. Ook Nationale-Nederlanden (het Multinational Insurance Arrangement) en Aegon (de MIA-groep, het International Network of Insurance (INI) en de Group Assurance International Network (GAIN) namen deel aan internationale netwerken.

De internationale netwerken hadden de volgende zaken gemeen: (1) zij bestreken maar een beperkt deel van het werkteerrein. Zo had het INI louter betrekking op schade-activiteiten; (2) zij beperkten hun activiteiten niet tot een gegeven regio. Het waren mondiaal actieve netwerken; (3) het aantal deelnemende verzekeraars, afkomstig uit verschillende – maar ook dezelfde – landen nam in de loop van de tijd toe. Er werden dan ook geen beperkingen gesteld aan het ledental; (4) er werd op basis van gelijkwaardigheid aan de netwerken deelgenomen en (5) het ging eerst en vooral om het beter bedienen van de 'corporate relations'.

Tabel 2 geeft een overzicht van de belangrijkste gedurende de periode 1965-1989 door Nationale-Nederlanden, Aegon (inclusief rechtsvoorgangers) en Amev gerealiseerde internationale expansies.

Ter afsluiting

Nederlandse verzekeraars waren opvallend eensgezind in hun oordeel over de invloed van het magi-

sche jaartal '1992' op de strategievorming. Volgens Nationale-Nederlanden, Aegon en Amev zou 1992 geen significante invloed hebben op de strategievorming.

Daarvoor werden twee argumenten aangevoerd. Het eerste argument luidde als volgt: 1992 zou vooral betrekking hebben op het afbreken van door economisch nationalisme gevoede juridische en politieke toetredingsbelemmeringen. 1992 zou Nationale-Nederlanden, Aegon en Amev minder raken, omdat de Nederlandse verzekeringsmarkt – in tegenstelling tot bij voorbeeld de Franse en Westduitse verzekeringsmarkt – weinig juridische en politieke toetredingsbelemmeringen kende.

Vooraf de Franse en Westduitse verzekeraars zouden met de nadelige effecten van het elimineren van de toetredingsbelemmeringen te maken krijgen (i.e. een felle concurrentie en lagere premieniveaus). De Nederlandse verzekeraars waren aan een felle concurrentie en lage premieniveaus gewend.

Het tweede argument luidde: verschillende landen hebben een verschillende politieke, culturele en sociaal-economische infrastructuur. 1992 zou hier op korte en middellange termijn weinig verandering in aan kunnen brengen. De verschillen tussen de politieke, culturele en sociaal-economische infrastructuren zouden volgens de multinationale verzekeraars blijven voortbestaan. Dit zou ook in de toekomst het voeren van een 'standaard' marktbenadering in de weg staan. Het merendeel van de nationale verzekeringsmarkten zou, net als voor 1992, via gedifferentieerde strategieën bewerkt moeten worden.

Nederlandse verzekeraars concurreren al sinds de jaren zestig op deze manier op de internationale markten. De interne markt is dus geen bedreiging, maar juist een uitdaging om de ervaringsvoorsprong verder uit te buiten. Voor de grote Nederlandse verzekeraars is de benaming 'Nederlandse' c.q. 'nationale' verzekeraar, ondanks de sterke basis in Nederland niet langer op zijn plaats is. De term 'multinationale verzekeraar' dekt de lading beter.

Pieter Jagersma

10. Zie voor een theoretisch toelichting F.T. Knickerbocker, *Oligopolistic reaction and the multinational enterprise*, Harvard University Press, Mass., 1973.