

Bij laag water komt wrakhout boven

Als expat gepokt en gemazeld, is Niek Hoek nu vijf jaar verzekeraar bij Delta Lloyd, sinds vorig jaar de CEO. Hij maakt geen geheim van zijn ambitie deze subtopper tot de eerste drie te brengen. Wie weet, de conjunctuur zit immers tegen, en een beetje zeiler beseft dat een peloton van schepen bij stormtij licht uiteenslaat.

U heeft aan de VU bedrijfseconomie gestudeerd. Bewust gekozen?

> Ik denk om twee redenen. In de eerste plaats moest het een Amsterdamse universiteit zijn. Voor mij was er maar één stad waar je kon studeren. Dan waren wij van Christelijke huize, dus lag de VU meer voor de hand dan de GU, die wat betreft reputatie wat meer onder druk stond. Een bewuste keuze dus, al waren we redelijk vrijzinnig. En economie omdat ik van jongs af aan naar het bedrijfsleven wilde. Dat had ik wel zo'n beetje uitgemaakt.

Moderne beleggingsleer gedaan bij professor Eijgenhuijsen?

> Ja, en Kosten en Winst bij Traas. Ik had niet verwacht dat ik hem vele jaren later nog eens tegen zou komen met zijn uitgesproken opinies over hoe met name levensverzekeraars hun verlies en winst moeten vaststellen.

Wist hij nog dat er een meester-leerlingrelatie had bestaan?

> Volgens mij eerlijk gezegd niet. Wij waren hele liberale studenten, dus ik heb nooit iets als een gezagsverhouding gevoeld met hoogleraren. Je moest een tentamen passeren, klaar.

Daarna Shell vanwege uw cosmopolitische inslag?

> Ik wilde inderdaad graag een tijdje in het buitenland werken. Shell was een van de multinationals waar ik gesolliciteerd had. Ze waren zodanig snel dat ik er werkte voordat ik het goed en wel doorhad.

Eerst bleef u nog zes jaar in Nederland.

> Ik was gewoon een jonge econoom, moest uitrekenen hoeveel geld je ging verdienen met die fabrieken in Rotterdam. Dat was moeilijk genoeg moet ik zeggen. Toen ik daar begon verloren we ontzettend veel geld. Het is in die bulkchemie erg belangrijk hoe de bezettingsgraad is. Als die goed is heb je een behoorlijke positieve kasstroom. De grote afweging is óf en hoe véér je verkoopt onder je gemiddelde kostprijs. Je marginale kosten zijn laag, dat ding staat er toch. Aan de techneuten heb ik dat nooit kunnen uitleggen, geloof ik.

Toen Londen, Kuala Lumpur en Montevideo. Het exotische dat u zocht hebt u gevonden?

> We zaten in Maleisië ten tijde van de Golfoorlog. Dat was echt een eye-opener, je wordt dan echt geconfronteerd met hoe verschillend culturen en belevingen zijn. Bovendien komt er ook een stukje historie naar boven. Maleisië is een bijzondere mengelmoes. Iets meer dan de helft is Islamitisch Maleisiër, 35 procent is Chinees en de rest heeft een Indiase Hindu-achtergrond. En dan nog een kleine mix aan Westerlingen erbij. Wat je er van leert is dat wij

'ZEKER IN CONFLICTSITUATIES KOMEN TOCH STERKE GEVOELENS VAN KOLOONIALE ONDERDRUKKING NAAR BOVEN'



NIK W. HOEK (1956)

Studie Bedrijfseconomie aan de Vrije Universiteit
(specialisatie Marketing/Financiering)

- 2001 Delta Lloyd NV, Voorzitter van de Raad van Bestuur aandachtsgebieden; bankactiviteiten, informatie en communicatietechnologie, Belgische en Duitse activiteiten.
Voorzitter Raad van Commissarissen Delta Lloyd Bank.
- 1997 Delta Lloyd NV, lid van de Raad van Bestuur.
- 1995 Stichting Shell Pensioenfonds, Director Investments.
- 1992 Shell Companies in Uruguay, Chief Executive.
- 1990 Shell Companies in Malaysia, Kuala Lumpur, Commercieel manager Expansie Malaysia LNG Sdn bhd. en Financial Manager Shell MDS.
- 1987 Finance adviser, Shell International Trading Company, London.
- 1985 Shell Nederland verkoopmaatschappij, Finance Manager Shop Service Center.
- 1981 Shell Nederland Chemie B.V., verschillende functies als econoom in Pernis.

Verder is de heer Hoek sinds 2001 lid van de raad van toezicht van Berlinische Leben, lid van de raad van advies van Waterland Private Equity Investments en lid van de raad van toezicht van de Onderlingen Waarborgmaatschappij Nuts Zorgverzekeringen U.A.

Overige nevenfuncties

- Lid algemeen bestuur van VNO-NCW.
- Vice-voorzitter bestuur Stichting Klachteninstituut Verzekeringen.
- Bestuurslid van de Stichting Nederlands Philharmonisch Orkest.
- Bestuurslid Verbond van Verzekeraars en tevens voorzitter van de commissie consumentenzaken / consumentenbeleid.
- Voorzitter e-business platform.
- Lid Raad van Advies Stichting voor Economisch Onderzoek, Universiteit van Amsterdam.

De heer Hoek is getrouwd en heeft drie kinderen.

‘WAT IK BIJ SHELL PENSIOENFONDS MISTE, WAS CONCURRENTIE’

als Westerlingen toch een redelijk nauw wereldbeeld hebben. Naar hun perspectief komen er, zeker in conflictsituaties, toch erg sterke gevoelens van koloniale onderdrukking naar boven. Ik had mij nooit gerealiseerd dat dat nog zo sterk speelt.

Aankomende captains of industry moeten eigenlijk allemaal een tijdje in zo'n niet-westers land gewoond en gewerkt hebben?

> Moeten is wat overdreven, maar als je je breed ontwikkelt, met name in een andere samenleving met andere machtsverhoudingen en gevoeligheden, is dat zeker een voordeel.

U bent teruggegaan naar Nederland met het oog op het opvoeden van uw kinderen?

> Dat speelde niet echt mee. Wel de kans om directeur beleggingen van het Shell pensioenfonds te worden. Ik had ooit aangegeven dat ik dat wel leuk zou vinden en die mogelijkheid deed zich toen voor.

Van CEO Shell Uruguay naar Director Investments Pensioenfonds. Echt een fase-overgang?

> Ik had me voorgenomen toen ik bij Shell ging werken dat ik graag algemeen directeur wilde worden van een bedrijf waar ik een stuk eindverantwoordelijkheid had. En toen ik dat op een gegeven moment gerealiseerd had wilde ik verbreding en vond ik het leuk om een tijdje aan de beleggingskant actief te zijn. Daar had ik vanuit mijn studietijd nog affiniteit mee en de gelegenheid deed zich voor. In zekere zin een ander vak, ja. Minder manager, een groep specialisten met gezien de omvang – 17 miljard gulden toen ik kwam en 27 toen ik wegging – een vrij grote verantwoordelijkheid.

Delta Lloyd betekende dus vooral een groter volume?

> Ook. Bij een pensioenfonds ben je uitvoerder voor slechts één bedrijf. Wel is de hoeveelheid geld zodanig dat het ook impact heeft voor de resultaten van het bedrijf. Wat ik daar miste, was concurrentie. En daar hebben we hier natuurlijk zat van.



**'NAARMATE IK MINDER AMBITIEUS WERD,
MAAKTE IK SNELLER CARRIÈRE'**

Eerst ging u in hetzelfde bedrijf iets totaal anders doen, twee jaar later ging u hetzelfde doen in een totaal ander bedrijf?

> Dat is niet helemaal waar. Bij Delta Lloyd werd ik lid van de Raad van Bestuur, waar ik beleggingen als aandachtsgebied had, maar ook gewoon verantwoordelijkheid kreeg voor bijvoorbeeld het hele financiële gebeuren alsmede voor het bankbedrijf. Wij hebben in feite drie statutaire directeuren die ieder voor zich verantwoordelijk zijn voor het geheel. Dat is toch een heel ander soort baan.

Hoe bent u hier terechtgekomen?

> Doordat ik, zoals dat heet, door een headhunter benaderd ben voor een bepaalde baan. Die baan vond ik niet attractief. Toen mij gevraagd werd wat ik dan wel leuk zou vinden, heb ik het verzekerings- en beleggingsbedrijf genoemd. Toen kwam deze mogelijkheid opzetten.

Is toen al gesproken over het voorzitterschap?

> Mijn twee collega's, Hans-Erik Jansen die nu net met pensioen is gegaan en Chris Tesselhof, waren allebei in de tweede helft van de vijftig op dat moment. Er werd gekeken naar een goede opvolger als financiële man en er werd met een schuin oog gekeken of het een potentiële voorzitter zou kunnen zijn. Maar er zijn geen afspraken over gemaakt.

U houdt van de competitie, dus u zag er allerminst tegenop?

> Ja, nou, in de loop van de tijd verandert dat wat. Ik denk dat ik misschien in het begin van mijn loopbaan naar gemiddelde maatstaven zeer ambitieus was. En het gekke is: naarmate ik minder ambitieus werd, maakte ik sneller carrière.

Over het benoemingsbeleid bij Delta Lloyd ontstond dit voorjaar nogal opschudding. U zou allemaal vriendjes van Shell hebben binnengesmokkeld. Is het krantlezen minder leuk geworden?

> Het is unfair en feitelijk onjuist, maar je kunt je er niet tegen verdedigen. Daar leer je gewoon van. Je haalt je schouders op. We weten hoe het benoemingsbeleid is, dat gebeurt buitengewoon zorgvuldig. Wat kan ik er verder van zeggen?

Van persoonlijke naar zakelijke ambities. U heeft een Engelse moeder, de grootste verzekeraar van Engeland, naar beurswaarde wel ergens in de buurt van ABN AMRO en Aegon. Die CGNU heet sinds kort Aviva. Maar u mag gewoon Delta Lloyd blijven heten. Hoe onafhankelijk bent u?

> Aviva heeft honderd procent van onze gewone aandelen. In de tijd van verwerving, in 1973, zijn er afspraken gemaakt dat Delta Lloyd een zelfstandige verzekeraar zou blijven met een Nederlands signatuur en Nederlands management. Dat hebben we in contractuele afspraken vastgelegd, hetgeen u terugziet in het feit dat wij een volledige structuurvennootschap zijn. Onze Engelse aandeelhouder mag twee van de negen commissarissen voordragen, de centrale ondernemingsraad mag er twee voordragen en er zijn nog vijf onafhankelijke Nederlandse commissarissen.

Er is dus meer sprake van een belegging dan van een dochter?

> We hebben in de loop der jaren gezocht naar een evenwicht waarin beide partijen zich plezierig zouden voelen. De strategieën van Delta Lloyd en Aviva verhouden zich goed, daar zit niet veel verschil in. We hebben duidelijke afspraken gemaakt over geografische werkterreinen. Wij nemen de Benelux en Duitsland voor onze rekening, daar kunnen we voorlopig meer dan uit de voeten. Daarmee heeft Aviva in Delta Lloyd een heel goed verzekeringsbedrijf en een sterke financiële instelling die in de loop van de jaren goed rendeert.

'DAT HET PRODUCT
TRANSPARANTER
EN KLANT-
VRIENDELIJKER
WORDT GEMAAKT,
IS BITTERE
NOODZAAK'

Wel structuurvennootschap maar niet beursgenoteerd. Dat kwam goed van pas toen u op 2 augustus een winstwaarschuwing gaf.

> Ja, het heeft voor- en nadelen. Het nadeel is dat we in de Nederlandse financiële pers veel minder aandacht krijgen dan financiële instellingen van onze omvang die beursgenoteerd zijn. In zijn geheel gesproken denk ik dat het een nadeel is.

Meent u dat nou? U kunt tenminste alle aandacht gewoon aan uw werk besteden...

> Als je natuurlijk zoals nu het afgelopen half jaar negatief in beeld bent, is het een voordeel dat je niet beursgenoteerd bent, dat is duidelijk. Maar voor een financiële dienstverlener is het gewoonlijk een voordeel om regelmatig in beeld te zijn.

Voordat u dat halfjaarbericht uitgaf, bent u wel eerst naar Londen toegegaan om te zeggen hoe de vlag erbij hing?

> Nee. Onze halfjaarcijfers hebben we eerst met de commissarissen besproken. Daar zitten de twee meest senior vertegenwoordigers van de Engelse aandeelhouder in, dus die weten dat ook. Uiteraard bespreken we dat. Aviva is een grote, beursgenoteerde onderneming en Delta Lloyd is ordegrrootte 25 tot 30 procent van de omvang van heel Aviva, dus het is niet zo dat wij morgen een bericht naar buiten kan sturen zonder dat de Engelse aandeelhouder daarvan op de hoogte is; dan overtreden we de Engelse Beursregels.

U bent de vijfde verzekeraar in Nederland en heeft de ambitie om derde te worden.

> Na Nationale Nederlanden, Aegon en AMEV-Stad Rotterdam zijn we ex aequo al de vierde. Er is een groep van grote verzekeraars en daar zitten wij in.

Waarom kijken mensen als u toch altijd zo naar die ranking?

> Of je nummer 3, 4 of 5 bent, maakt niet uit. Maar wat wel belangrijk is, is dat je schaalgrootte hebt in goede winstgevendende business, want dan heb je kostenvoordelen en een sterke concurrentiepositie. Dat is waar het om gaat. Persoonlijke ambitie speelt wel mee, maar slechts in een bijrol. Wat mij echt bezighoudt is distributiekraft. Als je op de langere termijn

kijkt, is dat echt essentieel. Daar zie je dat we de afgelopen jaren een redelijke stap hebben gemaakt. Voor Delta Lloyd leven, schade en zorg distribueren we onze producten via het intermediair. Daar hebben we van oudsher een sterke positie, maar we waren niet Direct actief. We hebben nu met OHRA een grote, direct verkopende verzekeringsmaatschappij en financiële dienstverlener erbij, dat is belangrijk. Multichannel, met een mooi woord. We gebruiken daar twee labels voor: Delta Lloyd of OHRA. Dat geldt voor Nederland, België en Duitsland. In België zijn we zowel via het intermediair als via het bankenkanaal actief.

Daar blijft het bij?

> Voorlopig wel. Ik heb wat dat aangaat wat van onze Engelse collega's geleerd. Die wilden overal hun vlag neerzetten. Maar dan heb je overal kleine verzekeringsbedrijfjes die niet kunnen concurreren. Dat is een ramp, met name in schadeverzekeringen, maar ook in leven. Als je niet voldoende omvang hebt en je zet op een heleboel plaatsen kleine bedrijfjes neer, is dat een garantie om veel geld kwijt te raken.

Is verzekeren, meer dan bankieren, een cultuurgebonden aangelegenheid?

> Ik denk het wel. Allereerst vanwege de fiscaliteit. Eigenlijk heel simpel. In Nederland, als je voor leven of pensioen inlegt, mag je het aftrekken van je inkomen en is het belast als het tot uitkering komt. In Duitsland is dat precies andersom. Dat leidt op productgebied tot een totaal andere markt. Toen we Berlinische Leben uit Wiesbaden overnamen hebben we gekeken welke producten we zouden kunnen uitwisselen. Resultaat: nihil!

Ziet u wel synergie tussen bankieren en verzekeren?

> Op het hele terrein van bankieren en verzekeren zijn er natuurlijk grote verschillen. Maar er zijn ook parallele gebieden. Sparen, beleggen, private banking, levensverzekeren, het zijn allemaal manieren om op de langere termijn geld weg te zetten. We hebben daar een mooie Engelse kreet voor: asset accumulation. Dat ligt allemaal in elkaars verlengde. Maar investment banking en het kredietbedrijf is natuurlijk een hele andere tak van sport. Ik denk dat je bankieren dus gewoon uit elkaar moet halen.

'EEN MEETING
POINT ALS
VOLLEDIGE
KETENINTEGRATIE
KLANT-
INTERMEDIAR:
ABSOLUUT GEEN
CLOSED SHOP'

**'EEN ENORME
SHAKE-OUT
VAN KLEINERE
SPELERS,
DE KOMENDE
TWEË,
DRIE JAAR'**

De drie grootste banken hebben in Nederland samen 80 procent van de markt. Op de verzekeringmarkt heb je er daar wel tien voor nodig. Hoe zal dat over tien jaar zijn?

> Ik denk dat er een enorme shake-out van kleinere spelers komt. Daar hoeven we niet tien jaar op te wachten, dat gaat zich de komende twee, drie jaar al afspelen.

Gaat u op overnamepad?

> Ik weet niet of daar veel aan over te nemen is. In individueel leven valt een heel stuk van de business weg. De lijfrenteaf trek, bedrijfssparen, universal life zit tegen. De individuele levensmarkt krimpt door de aangekondigde fiscaliteit. Als je kijkt wat de effecten zijn van de aangekondigde fiscale maatregelen, zie je het onverstand. Ik denk dat het niet voldoende doordacht is om de lijfrenteaf trek eerst te verlagen en nu helemaal af te schaffen. Want dat is voor de consument een goede en simpele manier om structureel voor zijn oude dag te sparen.

'De overheid is onbetrouwbaar' werd wel geroepen.

> Er kunnen nieuwe politieke inzichten ontstaan die tot verandering kunnen leiden, maar als je afspraken maakt die vervolgens door dezelfde mensen nog veranderd worden, ligt dat gevoelig.

Financiën heeft nogal wat verzekeringsonvriendelijke maatregelen bedacht.

> Ik ben daar niet eens verbaasd over. We hebben een deel ervan ook zelf over ons afgeroepen. Te agressieve marketing, mailingen in de teneur van 'draai de fiscus nog een laatste pootje uit', onduidelijke rente- en provisiestructuren. Dat voedde de gedachte dat verzekeraars een soort geldmachine zijn die alsmaar rijker en vetter worden en ook nog geld in eigen zak steken voor opties. De afgelopen twee jaar heeft aange-toond dat verzekeraars een hele nuttige functie vervullen, dat het goed is dat verzekeraars behoorlijk solvabel blijven en dat er wel degelijk ook grote risico's aan ons bedrijf zijn verbonden. Politici schijnen nog te denken aan vijf jaar terug, daar zit het probleem.

Die politici zullen zeggen dat, zolang jullie verzekeraars zoveel intermediairs nog met zoveel provisie tracteren, er nog wel rek in de bedrijfskolom zit.'

> Nou, dat weet ik niet. Het is namelijk wel een heel persoonlijke en arbeidsintensieve distributiemethode. De verwachting een paar jaar

terug was dat het bancaire en directe kanaal in feite de distributie van het intermediair zou overnemen. Maar de overheid duwt het nu weer richting die intermediair, want ze maakt het erg ingewikkeld. In ons directe bedrijf hebben we per jaar anderhalve minuut contact met onze klant. Dan moet je gaan uitleggen wat het pensioengat is? Dat intermediaire kanaal is de enige waarlangs het kan. En als ze er nog niet allemaal voor geëquipeerd zijn, moeten we daar wat aan doen.

Zalm en Docters van Leeuwen vonden de bedrijfstak kennelijk wat lui en vadsig worden en oordeelden dat het tijd werd voor enige loutering.

> Ik denk niet dat we lui en vadsig zijn. Er wordt hier keihard gewerkt. Bij Delta Lloyd voeren we wel drieduizend pensioenregelingen uit. We hebben een back office van honderd man. We doen dat echt razend efficiënt. We zijn echt veel efficiënter dan het gemiddelde pensioenfonds. Maar het is allemaal maatwerk, alles is verschillend, verschillende fiscale regimes, verschillende arbeidsvoorwaarden. En louteren, tja. Ik zie nu een deel van het intermediair door het ijs zakken en in de levensfeer zal het aantal partijen behoorlijk afnemen. Bij laag water komt het wrakhout nu eenmaal boven.

U bent niet bang voor de veranderingen in het toezicht?

> Als u het over transparantie en toezicht heeft, kunnen we heel kort en duidelijk zijn. Dat het product transparanter en klantvriendelijker wordt gemaakt, is bittere noodzaak. Dat er gedegen toezicht wordt gehouden op verzekeraars, pensioenfonds en intermediairs, is alleen maar goed voor de bedrijfstak. Daar ben ik zonder meer positief over.

Begint nu het competitiebloed weer sneller te stromen?

> Een aantal dingen moet je gewoon goed op orde hebben. Dat is uiteindelijk de cultuur en ethiek in je bedrijf. Als er iets bovenkomt vandaag de dag, is dat het. Dat je je aan bepaalde standaarden houdt naar klanten en leveranciers. Daarnaast moet je zorgen dat je een bepaalde marktomvang hebt. Je hebt in deze business een bepaalde schaal nodig en je moet zorgen dat je dat zo efficiënt mogelijk doet. Hier binnen Delta Lloyd hebben we bepaalde programma's gehad om te zorgen dat we ons optimaal conditioneren.

¹ Uit gegevens van de tussenpersonenorganisatie NBVA valt op te maken dat bij haar gemiddelde lid, een zespersoonskantoor, in 2001 ná toerekening van financieringskosten alsmede van EUR 75 duizend aan eigen arbeidskosten van de ondernemer, er nog een exploitatiesaldo overbleef van EUR 63 duizend; dit is plus 9 % ten opzichte van 2000.



**'EEN BANK IS
EEN WEL HEEL
SIMPEL
BEDRIJF'**

Dat cultuurprogramma oogste lof. Wiens idee was het?

> Dat programma is een jaar of drie geleden doorgevoerd. Het was een idee van mijn voorganger. Ik moet hem daar gewoon de credits voor geven. Er werden een aantal grote reorganisaties gedaan en elke keer kwam het cultuuraspect weer om de hoek kijken. Eerst bij Delta Lloyd Leven en Schade, vervolgens bij Ohra en toen bij Delta Lloyd Zorg – het oude Nuts. We vonden dat we meer lijn door de hele organisatie moesten krijgen. Er zijn bepaalde normen en waarden die wij door ons hele bedrijf willen vasthouden.

Was het een eenmalige actie?

> Allerm minst. We waren misschien onze tijd iets vooruit, je ziet nu het belang van normen en waarden overal aandacht krijgen. Maar we hebben het echt overal doorgevoerd: in onze rekrutering, in onze opleidingen, in onze organisatievorm. We hebben zeven kernwaarden geformuleerd als kapstok. Die hebben we echt uitgedragen in het bedrijf. En doen dat nog steeds. We hebben een heldere strategie, de zeven strategische pijlers staan ook in ons jaarverslag. En we hebben dus een duidelijk merkenbeleid.

Zowel het intermediair als de eindklant hoor je veel klagen over de stropelige administraties van verzekeraars. Daar moet nog veel marge uit te halen zijn.

> In uw blad durf ik het haast niet te zeggen, maar een bank is een wel heel simpel bedrijf. De verzekeringsbedrijfstak is gebaseerd is op langetermijncontracten. We dragen contracten mee die vele tientallen jaren teruggaan. En iedere paar jaar verandert de wetgeving en passen we dus onze contracten weer aan.

Al een paar jaar praten jullie over ketenintegratie.

Komt er nog ooit iets van?

> Er wordt uitstekend samengewerkt tussen grote verzekeringsmaatschappijen en NVA/NBVA. Op een aantal terreinen hebben de vier intermediair-maatschappijen samenwerkingverbanden. Daar zitten Nationale-Nederlanden, Aegon, Amev-Stad Rotterdam en Delta Lloyd bij.

Zou dat de kwaliteit van het advies van het intermediair kunnen bevorderen? Vanwege de rompslomp immers kunnen ze nu niet verder kijken dan 2 of 3 aanbieders.

> Ik geloof niet dat dat het probleem is. Ik ben

erg voor die onafhankelijkheid van het intermediair. Wij willen dan ook geen captives, en zeker niet met een meerderheidsbelang. Partnership met tussenpersonen staat ook in onze missie-statement en als er eenvoudiger verwerkt kan worden, is dat voor intermediair en eindklant een enorm voordeel.

Er is voortgang op dat gebied?

> Jazeker, echt substantiële voortgang. Het is niet iets dat we overnight oplossen. Amev, Stad Rotterdam en Delta Lloyd hebben Meeting Point geïntroduceerd, een in feite volledige keten-integratie van klant naar intermediair naar verzekeringsmaatschappij voor het sluiten van autopolissen, met volledige online-acceptatie. Dat wordt nu als platform gebruikt om verder uit te bouwen en straks ook brand, inboedel en dergelijke mee te nemen. Ook naar andere maatschappijen toe, het is absoluut geen closed shop.

En hoe zit het met die shared service centers?

> We hebben een multichannelstrategie met duidelijk gescheiden labels: Delta Lloyd en Ohra. Wat we willen is dat we dat zoveel mogelijk op één plek verwerken. Dat heeft kostenvoordelen. Het eerste wat je dan doet is die twee laten samenwerken. Het tweede is dat je bedenkt dat je daar misschien zelf niet erg goed in bent en dat anderen wellicht kunnen helpen. Dan betrek je er een managementpartner bij en zet je dat meer op afstand neer. Als je daar twee of drie concurrenten bij krijgt, kleinere die een beetje een schaalprobleem hebben, kun je wel die schaal van de grootste in de markt bereiken. Een hele logische ontwikkeling. We hebben het bij hypotheke al gezien, waarbij we onze hypothekebackoffice, die we vroeger in huis hadden, aan Stater hebben uitbesteed.

Als je aan de front-officekant gemeenschappelijke ketenintegratie hebt en aan de achterkant afzonderbare verwerkingseenheden, wat blijft er dan van je bedrijf?

> Het wezen is toch risico dragen. En de kern van het bedrijf is service verlenen, waarbij je concurrentiekracht ligt het merk en de betrouwbaarheid daarvan, de betrouwbaarheid van je adequate product en natuurlijk in je distributiekracht naar je eindklant toe.

Amsterdam,
3 oktober 2002