Drieluik Adviesimpact (3): Van advieskracht naar bedrijfswaarde

Wat is uw kantoor straks nog waard?

STEL U EEN ASSURANTIEKANTOOR VOOR MET DUIZENDEN KLANTEN, KEURIGE SCHADEDOSSIERS, ALLEMAAL IN STALEN KASTEN OP DE EERSTE VERDIEPING. DERTIG JAAR GELEDEN WAS DAT EEN GOUDMIJN: EEN FACTOR MAAL DE DOORLOPENDE PROVISIE, EN DIE PROVISIE LIEP VANZELF DOOR. VOLUME WÁS BEZIT. ZET DATZELFDE KANTOOR VANDAAG TE KOOP. EN BELANGRIJKER: WAT ALS WE DE KLOK EEN PAAR JAAR VOORUITZETTEN?

DRIELUIK ADVIESIMPACT
In het eerste deel van dit drieluik beschreven we hoe het vak verschuift van werkdruk naar keuzedruk en in het tweede deel maakten we dat concreet. In dit deel inzicht in het advieskantoor van morgen: wat is uw kantoor nog waard? En wat zijn de kosten van niets doen?

TEKST **JACK VOS, ONESURANCE.AI**

Het antwoord gaat minder over techniek of geld dan over iets psychologisch: waar u op dit moment staat. De Zweedse psycholoog Claes Janssen tekende een plattegrond met vier kamers waar ieder mens - en elk bedrijf - doorheen loopt: tevredenheid, ontkenning, verwarring en vernieuwing. Die kamer bepaalt, veel meer dan de business case, of de sprong lukt of jaren blijft liggen.

KAMER ÉÉN: TEVREDENHEID

Wat u hoort: "We draaien prima." Waar de energie heen gaat: onderhouden wat er is.

Het loopt. Klanten blijven, provisie draait door. Een prettige kamer, met één nadeel: de meetlat schuift terwijl u binnen aan het onderhouden bent. U merkt het nog niet, en juist dat maakt deze kamer verraderlijk.

KAMER TWEE: ONTKENNING

Wat u hoort: "Het valt wel mee, dat pakken we later op." Waar de energie heen gaat: verdedigen.

Dit is de kamer waarin feiten averechts werken. Een lijst royementen voelt hier niet als inzicht maar als aanval en de reactie is dieper ingraven. Niet uit onwil, maar omdat toegeven dat er iets niet klopt onveilig voelt.

De agenda's zitten vol, maar de pijplijn is leeg. Uw adviseurs zijn structureel te druk, al jaren gepresenteerd als teken van succes. Een goede adviseur vertrekt, en zijn relaties lopen met hem mee. Tegelijk komt er weinig jonge aanwas binnen en kruipt de gemiddelde leeftijd op kantoor omhoog.

Groei komt eigenlijk alleen nog uit aankoop. Wilt u omzet er bij, dan koopt u een portefeuille of neemt u een collega over; van binnenuit gebeurt er weinig. Niemand kan in één zin zeggen hoeveel klanten er vorige maand bij kwamen, en waarvandaan. Er wordt hard gewerkt aan commercie, maar niet meetbaar en niet herhaalbaar.

Wat er wél binnenkomt, hangt aan één of twee mensen. Meestal aan uzelf. Cross-sell gebeurt toevallig, meestal als er schade is. En de nazorg doet u als er tijd over is.

Premies worden jaarlijks geïndexeerd, en die indexatie houdt uw omzet keurig op peil terwijl de porte-



feuille eronder krimpt. Goede klanten lopen weg, niet omdat ze ontevreden zijn, maar omdat ze te weinig aandacht krijgen.

KAMER DRIE: DE VERWARRING

Wat u hoort: "Maar zo doen wij het al twintig jaar." Waar de energie heen gaat: loslaten.

De regel die het model bruikbaar maakt: u kunt niet van ontkenning naar vernieuwing springen. Wie deze kamer overslaat - "goed idee, na de zomer" - valt terug in ontkenning. De zekerheid die hier sneuvelt is de rekensom zelf. Elk signaal hierboven is namelijk een vraag die een koper stelt, alleen in andere woorden. Hij stelt er vier.

Wat verkoopt u eigenlijk? Bureau DFO meet dit al ruim twintig jaar: doorlopende schadeprovisie wordt hoger gewaardeerd dan inkomsten die maar één keer komen, zoals bij hypotheken en abonnementen - mede omdat een schadeportefeuille later in een volmacht kan worden ondergebracht. Ook uw mix telt: specialistisch en zakelijk advies levert doorgaans meer op dan een particulier boek dat vooral op prijs concurreert. En hangt te veel omzet aan een handvol relaties, dan is dat een risico.

Wat verdient het? Niet uw omzet maar uw rendement is het uitgangspunt; marge weegt zwaarder dan volume. Uit *de Overnamemonitor* van BHB Dullemond blijkt dat schaal op zich een waardefactor is.

Wie houdt het draaiend als u er niet meer bent? De vraag die het vaakst wordt onderschat. MarshBerry noemt mensen dé bepalende factor in verzekeringsdistributie en weegt in zijn beoordeling de leeftijdsopbouw van het team en de aanwezigheid van commerciële sturing expliciet mee. Kennis in hoofden is voor u ervaring; voor een koper is het een risico dat morgen de deur uit loopt.

Hoe schoon draagt u het over? Hier komen retentie en autonome groei binnen, maar dan als aantoonbaarheid, niet als prestatie. Kunt u laten zien dat u klanten vasthoudt en uit eigen kracht groeit? DFO signaleert dat de staat van onderhoud en nazorg voor kopers steeds vaker doorslaggevend is voor een ja of nee. Voldoet de overdracht aan wat de Wft en de AVG eisen? Elk antwoord dat leunt op "dat weet ik wel uit m'n hoofd" prijst een koper in, als korting.

En dan iets waar zelden over wordt gesproken: hóe u verkoopt bepaalt mede wát u krijgt. BHB Dullemond ziet in competitieve processen hogere prijzen én gun-

'Indexatie houdt de omzet op peil en verbergt dat de portefeuille langzaam krimpt'

stiger afrekeningen voor de verkoper dan in bilaterale trajecten. Tegelijk verandert de koperskant: waar private equity de consolidatie jarenlang aanjoeg, nemen internationale strategen die rol over, met een langere horizon en een selectievere blik.

Dat schuurt, en dat hoort zo. Maar het ongemak komt hoe dan ook: bij de opvolging, bij de eerste koper die uw cijfers opvraagt. Het enige waar u over gaat is wanneer.

KAMER VIER: VERNIEUWING

Wat u hoort: "Waar beginnen we?" Waar de energie heen gaat: bouwen.

De investering voelt als een last van vandaag; het resultaat ligt jaren verderop. Maar omdat een kantoor wordt gewaardeerd op een veelvoud van de winst, telt elke euro die u structureel aan uw resultaat toevoegt bij verkoop meervoudig door.

Die euro's liggen dichterbij dan u denkt. De eerste knop is het royement omlaag: een klant behouden is makkelijker én goedkoper dan een nieuwe vinden, en het begint bij weten wélke klant dreigt te vertrekken vóórdat de opzegging binnenkomt. De tweede is het cross-sell-potentieel dat al ín uw portefeuille zit, bij vrijwel elk kantoor ligt het aantal polissen per klant fors onder wat haalbaar is. De groei ligt in uw eigen kaartenbak; om hem te zíen moet u uw klanten kennen op een manier die met dossierkasten niet lukt.

En dan de derde, die de eerste twee mogelijk maakt: haal het plafond weg. Zolang uw omzet wordt begrensd door het aantal uren dat uw team toevallig heeft, is elke commerciële ambitie een kwestie van harder werken. Automatisering en data maken van commercie iets herhaalbaars in plaats van iets dat afhangt van wie er tijd over heeft. Dat is precies wat een koper 'schaalbaar' noemt.

De investering is het duurst op het moment dat u hem het langst uitstelt.

VIER KAMERS, ÉÉN KANTOOR

Uw pilots lopen zelden vast op techniek, wel op kamers. Een directie kan al in de vierde kamer zitten terwijl de adviseurs nog in de eerste zitten. Elk MT-besluit is voor hen geen vooruitgang maar een verstoring van een werkende dag. Dat oogt als weerstand tegen AI; het is een verschil in kamer. U lost het niet op met een strakkere uitrol, maar door uw mensen dezelfde route te laten lopen die u zelf liep.

Dezelfde plattegrond legt u op het klantgesprek. De ondernemer die zegt "geen behoefte" zit meestal in de eerste of tweede kamer. Hem bestoken met feiten werkt daar even averechts als bij uzelf.



Jack Vos: 'De groei van uw kantoor ligt in uw eigen kaartenbak.'

Jack Vos is oprichter en CEO van Onesurance.ai. Hij begon zijn loopbaan als verzekeringsadviseur en bouwt nu met zijn team aan een AI-growth engine voor brokers, MGA's en volmachten in Nederland, België, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk.

Bronnen:

- Claes Janssen – *Förändringens fyra rum* (De vier kamers van verandering)
- McKinsey & Company – *The Future of AI for the Insurance Industry* (2025)
- Bureau DFO – *Onderzoeksrapport Waardering Assurantieportefeuilles*
- BHB Dullemond — *Overnamemonitor Verzekeringsmarkt*
- MarshBerry – *Insurance broker organic growth & valuation benchmarks*
- West Monroe – *Insurance M&A: from premium to platform value*

DE KEUZE

Wilt u weten waar u staat, dan is er een simpele toets. Vraag uw kantoor hoeveel klanten u vasthield, wat er van uw groei overblijft als u de indexatie eruit haalt, en waar de nieuwe klanten vandaan kwamen. Let niet op de uitkomst, maar op hoe lang het duurt voordat u antwoord hebt.

Terug naar de dossierkast. Het verschil tussen het kantoor dat straks gewild is en het kantoor dat blijft liggen, wordt niet straks gemaakt. Het wordt gemaakt in de keuzes van vandaag; de klant die u nú belt, de kennis die u nú vastlegt in een systeem in plaats van in een hoofd. De waarde van uw kantoor van morgen is, heel precies, de optelsom van uw aandacht van vandaag.

De deur naar de vierde kamer staat niet over vijf jaar open. Hij staat vandaag open. U hoeft er alleen doorheen te lopen, door de verwarring, niet eromheen. ■