



// Rijkdom is je gezin plus een aantal echte vrienden met wie je goede gesprekken kunt voeren //



Je kunt alleen slagen als je oprecht gelooft in wat je doet

Allianz ging bijna twee jaar geleden van start met het concept Pure Life, een nieuwe adviesmethodiek waarin niet langer het product maar het klantbelang en de onafhankelijkheid van de adviseur centraal staan. Destijds werd nog meewarig gekeken naar deze 'softe' benadering. Inmiddels is de verzekeringsbranche een 'woekerpolisaffaire' verder en begint de droom van topman Paul Versteeg zijn vruchten af te werpen. "Je kunt alleen slagen als je oprecht gelooft in wat je doet."

De droom van Versteeg (48) – een mooier en toekomstbestendig adviesklimaat – is geleidelijk gegroeid. Eerst moest hij vooral intern aan de slag. Tegenwoordig geeft Versteeg zowel leiding aan het levenbedrijf als aan de divisie vermogensbeheer van Allianz Nederland. Asset management was echter zijn specialisme. In 1987, het jaar van de beurskrach, begon hij bij Allianz als portfolio manager aandelen. In 2001 werd hij benoemd tot groepsdirecteur verantwoordelijk voor vermogensbeheer en in 2004 werd hij min of meer tot zijn eigen verbazing gevraagd om ook leiding te geven aan het levenbedrijf. Hier heeft hij niet zomaar 'ja' op gezegd. Hoewel Versteeg wel affiniteit met levensverzekeringen had, was hij op dit gebied geen expert. Bovendien kampte het bedrijf met nogal wat interne problemen.

Allianz Nederland ging op 3 maart 2003 officieel van start. Binnen het concern verliep de integratie van de verzekeraars Zwolsche Algemeene en Royal Nederland stroef. De bedrijven kenden een totaal verschillende cultuur en strategie. Royal Nederland was een commercieel, ondernemend bedrijf dat met flair opereerde, maar onvoldoende oog had voor de administratieve processen. Bij Zwolsche Algemeene was het andersom. Beide ondernemingen hadden hun sporen in de verzekeringssector verdiend, maar teerden teveel op oude successen. Royal Nederland dreigde vast te lopen in de administratieve sores en Zwolsche Algemeene miste ondernemerschap. Het marktaandeel in unit linked verzekeringen was bij Zwolsche Algemeene bijvoorbeeld gedurende de jaren negentig teruggelopen van 7 naar 1,5 procent. Doelstelling was om er één bedrijf van te maken, een bedrijf waarin flair en ondernemerschap hand in hand zouden gaan met een goede administratie. Gezien alle verschillende eilandjes binnen het bedrijf bepaald geen makkelijke opgave. Versteeg nam de uitdaging aan.

Doorbraak

Een paar maanden later volgde een eerste doorbraak. Op uitnodiging van Allianz verzorgden de trainers Gerard van der Made en Ivo Valkenburg een Summercourse over de Wet financiële dienstverlening. De trainers legden niet alleen de ins en outs van de nieuwe wet uit, maar vroegen de onafhankelijke financieel adviseurs vooral na te denken hoe ze zichzelf als ondernemer in de nieuwe transparante wereld wilden zien. Er volgden diepe gesprekken over persoonlijke drijfveren. Het ging al snel niet meer over het adviseren van levenproducten alleen, maar vooral over het invulling kunnen geven aan een mooier en zinvoller adviesklimaat. De Summercourse bracht voor Versteeg zijn eigenlijke wens een stuk dichterbij. “Mijn diepere wens is altijd geweest een bijdrage te mogen leveren aan een betere wereld. Ik was nu directeur van een levenbedrijf in een sector met een slecht imago. Nu kon ik mijn invloed aanwenden om iets aan dit imago te doen. Van het moederbedrijf kreeg ik de vrijheid om hier naar eigen inzicht vorm aan te geven. Ondertussen moest er wel business worden gedraaid. Uiteindelijk word je toch afgerekend op de cijfers. Eerst moest het interne probleem worden aangepakt.”

Van der Made en Valkenburg verzorgden een aantal sessies voor de medewerkers van Allianz zelf. Hamvraag was hoe de verschillende afdelingen en culturen tot één bedrijf om te smelten. “Opvallend was de eensgezindheid. Iedereen was het gebrek aan samenwerking en communicatie meer dan zat. De wens om hier wat aan te doen kwam van binnenuit en werd openlijk met elkaar gedeeld. Dat alleen was al winst. Ook ik deed aan de gesprekken mee. Dan moet je je wel kwetsbaar durven opstellen. Je moet eerlijk zijn in wat je wel en wat je niet kunt doen. Als je echt wilt weten wat er binnen een bedrijf leeft, moet je ook tegen de harde waarheid kunnen. Zo bleek bijvoorbeeld dat managers de werkdruk wel goed aankonden, maar eigenlijk overspannen raakten door hun collega's voor wie ze elk wissewasje moesten opknappen. Het helpt als managers leren een probleem ook terug te kaatsen door te vragen wat die collega's er zelf aan gedaan hebben om het op te lossen. Door de



// Ik kwam uit een andere branche en kende de wereld van productie-verplichtingen helemaal niet //



// Wie volhardt in oude business modellen wordt vanzelf teruggefloten //

gesprekken en door het delen van persoonlijke levensverhalen werd er niet alleen betrokkenheid gecreëerd, maar ontstond er ook commitment.”

Rode draad

“De rode draad uit de sessies was dat de communicatie moest verbeteren en dat er één stijl van leidinggeven moest komen met één strategie en één identiteit. Met deze vier bij alle medewerkers levende wensen ben ik vervolgens aan de slag gegaan. Waarom ik het juist op deze manier heb aangepakt? Min of meer intuïtief. Ik heb geen specifieke managementopleiding genoten. Het leek me simpelweg de meest logische aanpak. Bovendien past het ook bij mijn filosofie. Mensen hebben veel te geven, mits je de bron maar goed aanboort. En mensen als Van der Made en Valkenburg kunnen dit als geen ander. Bovendien heb ik in Amerika zelf meegemaakt dat deze vorm werkt. Twintig jaar terug maakte ik een zevendaagse sessie mee met psychologen en rollenspelen. Op basis van vertrouwen, durfde iedereen zich in die groep kwetsbaar op te stellen. Het is bijna onvoorstelbaar hoeveel je met een groep onbekende mensen kunt bereiken op basis van wederzijds vertrouwen en respect.”

Startpunt

De gesprekken tijdens de sessies gingen niet over Allianz of de medewerkers alleen, maar ook over de branche zelf. “Opvallend was dat de medewerkers zich oprecht ernstig zorgen maakten over de sector en diep geraakt waren door het slechte imago. Toen ik zelf het levenbedrijf binnenstapte was me ook al een en ander opgevallen. Zo vond ik het vreemd dat adviseurs werden beloond door de leverancier van het product en niet door de klant. Natuurlijk is goed uit te leggen waarom dit zo is ontstaan. Maar toch blijf je als professionele adviseur altijd de schijn tegen je houden. Als je alleen wordt beloond als je iets verkoopt, is het niet vreemd dat je vooral je best doet om iets te verkopen. Ook zat ik met iets anders in mijn maag. De branche heeft een slecht imago. Of het nu terecht is of niet, niemand durft op een verjaardagfeestje nog te vertellen dat hij bij een verzekeraar werkzaam is. Ik realiseerde me dat het helemaal niet leuk is om leiding te geven aan een bedrijf waar niemand trots op is. Wat is er dan voor nodig om die glans weer terug te halen? Die vraag vormde het startpunt van Pure Life.

“We nodigden twintig adviseurs, die bekend stonden om hun klantgerichtheid, uit voor een tweedaagse sessie. De vraag was simpel: wat hebben jullie als adviseurs van een verzekeraar nodig om je werk zo goed mogelijk te doen? De eerste dag hebben we volledig nodig gehad om elkaar te leren vertrouwen. Het intermediair was helemaal niet gewend aan zo’n vraag. Ze zaten simpelweg te wachten tot het contract op tafel werd gelegd. Ik kwam uit een andere branche en kende de wereld van productieverplichtingen helemaal niet.”

Ook vanuit de eigen organisatie was er vooral argwaan. “Met het geld dat aan Pure Life zou worden uitgegeven, kon je immers heel veel productie ‘kopen’. Ik begreep echter dat het volume- of productiedenken niet duurzaam was. Onafhankelijke advisering met de klant als enig uitgangspunt is dat wel.”

“Toen het ijs uiteindelijk was gebroken, bleek dat het intermediair twee dingen wilde. Ze wilden een hechtere band met de klant kunnen opbouwen en wilden hier een winstgevend businessmodel van maken. Daarmee zijn we aan de slag gegaan. We hebben contact gelegd met de Amerikaanse financial life planner George Kinder. Hij traint adviseurs om via gerichte vragen de diepere wensen van consumenten te achterhalen en het financiële plan af te stemmen op het bereiken van deze wensen. Tevens kregen adviseurs een training van Brett Davidson aangeboden. Hij voerde in zijn eigen bedrijf met groot succes een nieuw business- en verdienmodel door en begeleidt nu adviseurs die dezelfde stap willen zetten. Belangrijk is verder dat we, uit het oogpunt van commitment, adviseurs voor een niet onaanzienlijk deel laten meebetalen aan de training. Dat waren adviseurs niet gewend. Zij zijn gewend aan de oude wereld waarin alle bedrijfssteuningen gratis en voor niets was.”

Winst

Inmiddels zijn er circa honderd adviseurs opgeleid. De kost gaat vanzelfsprekend voor de baat uit, maar Versteeg spreekt toch al van een succes. “Pure winst is dat adviseurs weer trots op het eigen vak worden, dat het plezier in het werk enorm toeneemt en dat de klant er wel bij vaart.”

Ook voor Allianz zijn er voordelen. “Pure Life adviseurs zijn volledig vrij in de keuze van de leverancier. Daar leiden we ze nu juist in op. Als wij er echter zorgen dat we fantastische producten in het schap hebben en we bouwen een goede band met elkaar op, dan ontstaat er vanzelf commitment. Het is echter aan ons om dit waar te blijven maken. Als ze ergens anders een beter product vandaan kunnen halen, zullen ze het niet nalaten. We hebben al meegemaakt dat een voor ons kleine relatie is uitgegroeid tot een top-25 relatie. Ons marktaandeel is gestegen van 3,3 naar 5 procent, terwijl de markt zelf is gehalveerd. Ook dat zegt iets. Bovendien was doorgaan op de oude vertrouwde weg geen optie. Wie volhardt in oude businessmodellen wordt vanzelf teruggefloten. De provisie op levensverzekeringen wordt op 1 januari 2009 volledig transparant gemaakt en de kans dat bonusprovisies dan niet meer bestaan, is reëel. Wie dan nog een alternatief in de markt moet zetten, is laat, misschien te laat. Bij het begin van het traject werd onze aanpak nog wel eens als ‘soft’ betiteld. Nu worden we serieus genomen. Wil je kans van slagen hebben, dan moet het echter wel uit het hart komen. Als het als nieuw marketingtrucje wordt ingezet, prikt iedereen er direct doorheen.”

“Minstens zo belangrijk is het enthousiasme onder de eigen medewerkers. De scepsis heeft



Inspiratiebron

“I am the center of my universe
But I do not live alone;
each move I make creates a
ripple in someone else's ocean;
each breath I take
affects the air all around me;
each word I utter
falls on someone else's ears;
that which I touch is felt by another;
that which I do
will certainly affect another;
that which I do not
will also affect another;
we never know how far reaching
something we say or do really
is not felt until it returns to us...
and it always does.
All things in life form a circle
Whether we see the circle or not.”
— author unknown —

plaatsgemaakt voor bevoegdheid. We laten de trainingen ook volgen door eigen medewerkers, van de Sales afdelingen tot aan de accountmanagers en de medewerkers in de backoffice. Zelfs enkele verstokte tegenstanders vragen me nu of ze ook niet zo'n training mogen volgen. Tijdens de trainingen leer je jezelf beter kennen. Het mogen bijwonen van een training wordt dan ook als een prachtig cadeau gezien. Je ziet dat de trots binnen ons bedrijf terugkeert. Over het concept wordt met passie gesproken, ook op verjaardagen.”

“Je ziet het ook terug in de waardering van het bedrijf. Er is onderzoek gedaan naar de vraag in welke mate men een bepaalde verzekeraar zou aanbevelen aan een ander. Hieruit blijkt dat wij zowel onder adviseurs als onder consumenten zijn uitgegroeid tot de meest populaire verzekeraar van Nederland.”

Ondersteuning

Toch moet het niet altijd even makkelijk voor Versteeg zijn geweest. De weerstand was aanzienlijk, zowel extern als intern. “Er is enorm veel gezeur geweest. Wat ik aan het opbouwen was, werd achter mijn rug weer afgebroken. Die voortdurende strijd en de soms forse kritiek gaan je niet in de koude kleren zitten. Als zoiets zich voordoet, moet je je niet sterker maken dan je bent. Dan kun je wel wat hulp gebruiken en die heb ik ook gevonden. In de eerste plaats bij mijn gezin, maar ook bij Van der Made, Valkenburg en een aantal enthousiaste Allianz-medewerkers. Uiteraard mag mijn werk niet te zeer ten koste gaan van mijn gezin. Als dat wel zo zou zijn, zou ik het belangrijkste in mijn leven op het spel zetten. Ik probeer dan ook zo vaak mogelijk met mijn vrouw en drie kinderen te ontbijten en voor het diner weer thuis te zijn. En indien nodig dan 's avonds thuis maar een uurtje extra te werken.”

Wat hem verder ongetwijfeld heeft geholpen, is zijn achtergrond. Versteeg was de jongste van zes kinderen, zijn vader was bakker te Hilversum. “Daar paste geen dikke nek bij. Ik ben nooit op zoek geweest naar een leidinggevende functie. Ik heb geen bewuste strategie gevolgd om aan de top te komen, zoals in het bedrijfsleven nog al eens gebruikelijk is. Het is ook een risico om de ladder te beklimmen. Stel dat je, eenmaal bovenaan gekomen, er achter komt dat er niets aan is. De meesten zullen niet in staat zijn om de ladder dan weer af te dalen en zullen eenzaam en triest boven blijven. Ikzelf ben steeds min of meer toevallig in een leidinggevende functie gerold. Status ontleen ik er niet aan. Rijkdom is niet de optelsom van je bezittingen en je bankrekening. Je gezin plus een aantal echte vrienden met wie je goede gesprekken kunt voeren – dat is rijkdom.”