

# ***Van commissie naar factuur?***

***Hoe je als verzekeringsbemiddelaar een succesvol  
businessmodel creëert in een transformerende markt***

Jan Andel & Ramón Wernsen – Bruin

Verantwoordelijke uitgever: Hans Suijkerbuijk

© 2013, Wolters Kluwer Belgium NV  
Ragheno Business Park  
Motstraat 30  
B-2800 Mechelen  
Tel. 0800 40 302 – Fax 0800 17 529  
[www.kluwer.be](http://www.kluwer.be)  
[contact@kluwer.be](mailto:contact@kluwer.be)

Behoudens de uitdrukkelijk bij wet bepaalde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, op welke wijze ook, zonder uitdrukkelijke voorafgaande en schriftelijke toestemming van de uitgever.

ISBN 978-90-46-55935-2  
D/2013/2664/371  
BP/VERZPRA-BI13001

# INHOUD

VOORWOORD .....	9
<b>HOOFDSTUK 1. WAAROM ZOU IK?</b> .....	13
1.1. Inleiding .....	13
1.2. Vroeger was alles beter. ....	14
1.3. Waarom zou ik veranderen? .....	15
1.4. De belangrijkste trends .....	16
1.4.1. Maatschappelijke trends bij consumenten .....	17
1.4.2. Transitie en transformatie in de verzekeringsector. ....	18
1.5. Gaat alles straks online? .....	20
1.5.1. Tien keer meer mobiel dataverkeer in 2016. ....	20
1.5.2. België is klaar om online te gaan .....	21
1.5.3. Iedereen is straks altijd en overal online .....	23
1.5.4. En verzekeringen... gaan die straks ook online? Een bedenking .....	25
1.6. De invloed van Europa: ingrijpende wet- en regelgeving. ....	28
1.6.1. MiFID II (Markets in Financial Instruments Directive) ..	28
1.6.2. IMD II (Richtlijn Verzekeringsbemiddeling) .....	29
1.6.3. Wetsvoorstel Twin Peaks II .....	30
1.6.4. Integriteit staat los van keuzes .....	31
1.7. Contractmoment verschuift .....	33
1.8. De situatie om ons heen .....	35
1.8.1. Nederland .....	35
1.8.2. Groot-Brittannië .....	36
1.8.3. De Verenigde Staten .....	37
1.8.4. Europa en de verbonden agent .....	38
1.8.5. En wat doet de onafhankelijke verzekersmakelaar? .....	39
1.9. Conclusie .....	39
<b>HOOFDSTUK 2. HOE DOE IK HET?</b> .....	41
2.1. Inleiding .....	41
2.2. Hoe pak je een (bedrijfs)transformatie aan? .....	41
2.3. Bedrijfsmodel in bouwstenen .....	42
2.4. Efficiency versus waarde .....	48

---

2.5.	Begrijpen en verkopen van meerwaarde .....	50
2.5.1.	Denkoefening in praktijk brengen!?. .....	51
<b>HOOFDSTUK 3.</b>	<b>WAAR BEGIN IK?.....</b>	<b>53</b>
3.1.	Inleiding .....	53
3.2.	Je bent ondernemer...en (hopelijk) ook nog een beetje mens! ...	53
3.3.	Jouw persoonlijke drijfveren: inspiratie en bezinning .....	54
3.4.	Missie, visie, ambitie en kernwaarden .....	55
3.4.1.	Visie en ambitie .....	56
3.4.2.	Missie .....	57
3.4.3.	Kernwaarden .....	57
3.4.4.	Leidende werkprincipes .....	60
3.5.	Inkomsten en uitgaven: een nulmeting .....	61
3.6.	Het huidige bedrijfsmodel .....	61
3.7.	Veranderen wat jij wil .....	62
3.8.	Verder inventariseren eigen situatie .....	64
3.9.	Wat wil ik en waar ben ik goed in? .....	66
3.10.	Het nieuwe (gewenste) bedrijfsmodel .....	67
<b>HOOFDSTUK 4.</b>	<b>VOOR WIE DOE IK HET? .....</b>	<b>71</b>
4.1.	Inleiding .....	71
4.2.	De te gebruiken bouwstenen.....	71
4.3.	Klanten segmenteren .....	73
4.3.1.	Welke segmentatiemethode is het meest geschikt voor jouw organisatie?.....	73
4.3.2.	Hoe zien klanten jouw kantoor?.....	75
4.4.	Werken aan klantenrelaties .....	77
4.5.	Kanalen inzetten die klanten willen gebruiken .....	78
4.5.1.	Nieuwe / social media .....	78
4.6.	Klantsegmentatie op inkomen en vermogen.....	79
4.7.	Klantsegmentatie volgens leeftijd en levensfase .....	81
4.8.	Wat willen jouw klanten? .....	85
4.9.	Overschot aan klanten en producten, tekort aan adviseurs .....	87
4.10.	Segmentatiemodel: voor welke klanten wil jij meerwaarde creëren? .....	90
4.11.	Ieder klantsegment een eigen bedieningsconcept en commercieel plan .....	92
<b>HOOFDSTUK 5.</b>	<b>WAT LEVER IK? .....</b>	<b>95</b>
5.1.	Inleiding .....	95
5.2.	De te gebruiken bouwstenen.....	96

5.3.	Overzicht waardeproposities . . . . .	98
5.4.	Waardepropositie 1: inzicht en overzicht . . . . .	99
5.4.1.	Gebrek aan integrale benadering . . . . .	100
5.4.2.	Overzicht mogelijke producten en aanbieders . . . . .	101
5.5.	Waardepropositie 2: (integraal) advies . . . . .	103
5.5.1.	Definitie integraal financieel advies . . . . .	103
5.5.2.	Integrerend advies . . . . .	104
5.6.	Zoveel wensen, zoveel dienstverlening . . . . .	107
5.7.	Waardepropositie 3: Bemiddeling . . . . .	111
5.7.1.	Advies versus bemiddeling van producten . . . . .	111
5.8.	Waardepropositie 4: Follow-up (actief beheer) . . . . .	112
5.8.1.	Follow-up vanzelfsprekend . . . . .	113
5.8.2.	Follow-up en productwijzigingen . . . . .	114
5.8.3.	Belang van follow-up . . . . .	115
5.9.	De juiste fit tussen de behoeften van jouw klanten en je waardepropositie . . . . .	116
5.10.	Nadenken over insourcing en outsourcing . . . . .	117
5.11.	Inzetten van communicatiekanalen . . . . .	118
5.12.	Koppeling met segmentatiemodel . . . . .	119
<b>HOOFDSTUK 6. WAT HEB IK NODIG? . . . . .</b>		<b>121</b>
6.1.	Inleiding . . . . .	121
6.2.	De te gebruiken bouwstenen . . . . .	122
6.3.	Benodigde middelen . . . . .	123
6.4.	Deskundigheid en vaardigheden . . . . .	123
6.5.	Efficiënte kanalen en klantenrelaties . . . . .	124
6.6.	CRM: de motor waar alles om draait . . . . .	125
6.6.1.	Klantenportaal . . . . .	126
6.6.2.	CRM en efficiency . . . . .	127
6.6.3.	CRM en geïntegreerde software . . . . .	131
6.6.4.	Tijdsregistratie . . . . .	132
6.7.	Kernactiviteiten en servicestandaarden . . . . .	133
6.7.1.	Invoeren standaardprocedures . . . . .	134
6.8.	Partnerships: insourcen of outsourcen? . . . . .	137
6.8.1.	Wat komt er allemaal bij kijken als je activiteiten gaat uitbesteden? . . . . .	137
6.9.	Kostenstructuur . . . . .	139
<b>HOOFDSTUK 7. WAT VERDIEN IK ERAAN? . . . . .</b>		<b>141</b>
7.1.	Inleiding . . . . .	141
7.2.	Te gebruiken bouwsteen . . . . .	142

7.3.	Prijverschillen . . . . .	143
7.3.1.	Inzicht en overzicht . . . . .	144
7.3.2.	Advies . . . . .	145
7.3.3.	Bemiddeling . . . . .	145
7.3.4.	Follow-up . . . . .	145
7.4.	Hoogte tarief afhankelijk van variabelen . . . . .	146
7.4.1.	Aard en omvang van de werkzaamheden (service en dienstverlening) . . . . .	146
7.4.2.	Opleiding en kennis (deskundigheid / vakbekwaamheid) . . . . .	147
7.5.	Soorten directe beloning . . . . .	147
7.5.1.	Uurtarief . . . . .	148
7.5.2.	Verrichtingentarief / Totaal all-in tarief / Vast tarief (forfait) . . . . .	151
7.5.3.	Abonnemententarief . . . . .	151
7.5.4.	Combinatietarief . . . . .	153
7.6.	Stap 3: Segmentatiemodel . . . . .	153
7.6.1.	Integraal advies en abonnementen . . . . .	158
7.6.2.	Inkomstenstroom Advieskantoor 'Financieel ABC' . . . . .	160
<b>HOOFDSTUK 8. HOE VERKOOP IK HET?</b> . . . . .		167
8.1.	Inleiding . . . . .	167
8.2.	Doel van het gesprek . . . . .	169
8.2.1.	Gesprek voeren . . . . .	171
8.2.2.	Vorbereiding gesprek . . . . .	173
8.3.	Start persoonlijk gesprek . . . . .	174
8.3.1.	Koetjes, kalfjes en dan ... . . . .	175
8.3.2.	Bespreken deel 1 persoonlijke vragenlijst (klant/risicoprofiel) . . . . .	176
8.3.3.	Bespreken deel 2 persoonlijke vragenlijst (klant/risicoprofiel) . . . . .	177
8.4.	Uitleg waarde, werkwijze en beloning . . . . .	178
8.4.1.	Bezwaren overwinnen . . . . .	180
8.4.2.	Verdiepingsfase wensen en doelen . . . . .	181
8.4.3.	Meer wensen en doelen . . . . .	182
8.4.4.	Wensen en doelen centraal . . . . .	182
8.4.5.	Elke klant heeft wensen en doelen . . . . .	184
8.4.6.	Bespreken deel 3 en 4 van de persoonlijke vragenlijst (klant/risicoprofiel) . . . . .	185
8.4.7.	Bespreken deel 5 persoonlijke vragenlijst (klant/risicoprofiel) . . . . .	187

8.5. Analysefase .....	189
8.6. Adviesfase .....	189
8.7. Bemiddelingsfase .....	190
8.8. Follow-up fase .....	191
8.9. Het nieuwe kantoor is af: je kunt aan het werk! .....	192
<b>BESLUIT</b> .....	<b>193</b>
<b>BIJLAGE 1. JOUW PERSOONLIJKE DRIJFVEREN: INSPIRATIE EN BEZINNING</b> .....	<b>195</b>
<b>BIJLAGE 2. DE GEDEELDE VISIE EN AMBITIE, MISSIE EN KERNWAARDEN BINNEN JE BEDRIJF</b> .....	<b>201</b>
<b>BIJLAGE 3. LEIDENDE WERKPRINCIPES EN DESKUNDIGHEID</b> .....	<b>207</b>
<b>BIJLAGE 4. INKOMSTEN</b> .....	<b>213</b>
<b>BIJLAGE 5. UITGAVEN</b> .....	<b>215</b>
<b>BIJLAGE 6. INVENTARISATIE: WAT HEB IK NODIG EN WANNEER?</b> .....	<b>219</b>
<b>BIJLAGE 7. KLANTSEGMENTEN</b> .....	<b>221</b>
<b>BIJLAGE 8. KLANTENRELATIES</b> .....	<b>223</b>
<b>BIJLAGE 9. WAARDEPROPOSITIES</b> .....	<b>225</b>
<b>BIJLAGE 10. KANALEN</b> .....	<b>227</b>
<b>BIJLAGE 11. (KANTOOR) MIDDELEN</b> .....	<b>231</b>
<b>BIJLAGE 12. KERNACTIVITEITEN</b> .....	<b>233</b>
<b>BIJLAGE 13. (KANTOOR) PARTNERS</b> .....	<b>235</b>
<b>BIJLAGE 14. CHECKLIST VOOR UITBESTEDEN</b> .....	<b>237</b>
<b>BIJLAGE 15. KOSTENSTRUCTUUR</b> .....	<b>241</b>

---

BIJLAGE 16. INKOMSTENSTROMEN .....	243
BIJLAGE 17. BEZWAREN OVERWINNEN.....	247
BIJLAGE 18. BELOFTECODE.....	253
BIJLAGE 19. VOORBEELD INFORMATIEWIJZER DIENSTENVERLENING.....	255
BIJLAGE 20. VOORBEELD INFORMATIE- EN DOCUMENTATIECHECKLIST.....	263
BIJLAGE 21. VOORBEELD OVEREENKOMST VAN OPDRACHT .....	267
BIJLAGE 22. PERSOONLIJKE VRAGENLIJST (KLANT- EN RISICOPROFIEL).....	271
BIJLAGE 23. GELD EQ-TEST .....	289
BIJLAGE 24. MOGELIJKE ONDERWERPEN VOOR FOLLOW-UP.....	295
BIJLAGE 25. OPVOLGINGSBRIEF.....	301



## VOORWOORD

Bedankt en gefeliciteerd dat je dit boek hebt gekocht (of gekregen) en ook begint te lezen! Zeker wanneer je verzekeringsbemiddelaar bent. Want, zoals de ondertitel aangeeft, is het boek in eerste instantie voor hem/haar bedoeld. Maar natuurlijk is iedereen die geïnteresseerd is in de Belgische verzekeringssector van harte welkom. In het boek is voor iedereen nuttige informatie te vinden.

“Waar gaat het boek over? En waarom een boek over belonings- en businessmodellen voor de verzekeringssector? En wat bedoel je met een transformerende markt?”, hoor ik je denken.

Wel, laat ik allereerst toegeven dat de titel van het boek een beetje misleidend is. Hij suggereert immers dat de verzekeringsbemiddelaar in de toekomst niet meer met een commissieloon zal worden beloond voor zijn diensten. Dat hij zijn klanten een factuur zal moeten sturen. Maar dat is nog helemaal niet zeker, vandaar het vraagteken. We beleven echter turbulente tijden. De sector ondergaat momenteel een fundamentele transformatie. Aanbieders en tussenpersonen van verzekeringsproducten zouden zich daarom, los van een eventueel commissieverbod, sowieso best (her)bezinnen over hun bedrijfsmodel.

Met dit boek wil ik je wakker schudden. Op de verzekeringsmarkt van morgen zal klanten werven, producten verkopen en inkomsten genereren niet meer vanzelfsprekend zijn. Om te overleven in deze nieuwe marktorde zul je je moeten transformeren. Want er zullen volop kansen en verdienmogelijkheden zijn voor spelers die zich écht onderscheiden van de concurrentie; die hun eigen specifieke meerwaarde begrijpen, kunnen verkopen en steeds weer weten te verbeteren.

Het is mijn persoonlijke en professionele missie om een bijdrage te leveren aan het *rendabel welzijn* van de verzekeringssector (zowel voor de consumenten, als voor de verzekeraars en de tussenpersonen). En dat doe ik ondermeer door verzekeringsbemiddelaars te helpen bij het klantgericht en commercieel effectiever maken van hun organisatie. Dát was voor mij de belangrijkste reden om dit boek te schrijven.

---

Begin dit jaar overliep ik de dertig jaar die ik in allerlei verzekeringstechnische en commerciële functies heb mogen meemaken: hoe leerzaam en boeiend! Terwijl ik de film terugspoelde, zag ik een voortdurend terugkerend thema: ik was steeds betrokken bij het opzetten, vernieuwen en transformeren van bedrijven die én heel klantgericht én heel commercieel wilden werken. Dat was vaak succesvol, maar vaak ook niet... En toen ik vervolgens uitzoomde en naar de big picture keek, naar de sector in 't algemeen, dacht ik: "Hier valt nog heel wat te doen aan *rendabel welzijn!*" Dus stel ik mijn ervaringen (ook de slechte, want daar leer je pas echt van!) graag ter beschikking aan jou.

Dit boek biedt verzekeringsbemiddelaars een praktische handleiding bij het bepalen en verbeteren van hun business(model). Het is deels gebaseerd op het veel verkochte Nederlandse boek "Van provisie naar factuur! Het genereren van een bedrijfsmodel voor de massamarkt" van Ramón Wernsen – Bruin. Het bevat vooral veel praktische tips, checklists en praktijkvoorbeelden en kan gebruikt worden als handleiding. De bijlagen achteraan in het boek kunnen trouwens gratis gedownload worden via mijn website [www.janandel.be](http://www.janandel.be).

Het boek is logisch opgebouwd. Je kan het van het begin tot het einde in chronologische volgorde lezen. Dan doorloop je het volledige transformatieproces. Maar je kunt ook direct een hoofdstuk kiezen dat jou het meest interesseert. Ieder hoofdstuk kan apart gelezen en toegepast worden.

In hoofdstuk 1 "Waarom zou ik?" maak je kennis met de context waarin jij als verzekeringsbemiddelaar opereert. We schetsen de huidige situatie en de trends op het gebied van wet- en regelgeving, consumentengedrag, technologie, media en marktverhoudingen. Na het lezen van dit hoofdstuk kan je beslissen of je wilt veranderen of niet.

In hoofdstuk 2 "Hoe doe ik het?" reik ik je een methode aan voor het vaststellen of het aanpassen van je businessmodel. Het daarbij gebruikte Canvas-Businessmodel bestaat uit negen met elkaar samenhangende bouwstenen. Centraal in het model staat het creëren van waarde. Ik heb het zelf succesvol toegepast bij bedrijfstransformaties en beveel het daarom graag aan.

In hoofdstuk 3 "Waar begin ik?" leggen we het fundament van je bedrijfsmodel. Hier vorm je je een idee van hoe je kantoor er idealiter uit zou kunnen zien. Jouw visie, ambitie, missie en kernwaarden vormen de solide basis voor keuzes die de toekomst van jouw kantoor bepalen. Je kunt hier ook nagaan wat je al in huis hebt en wat er nog ontbreekt.

Hoofdstuk 4 “Voor wie doe ik het?” is volledig gewijd aan de klanten. We bespreken verschillende manieren om klanten te segmenteren en te ontwikkelen, relaties te onderhouden en distributie- en communicatie-kanalen te kiezen.

In hoofdstuk 5 “Wat lever ik?” gaan we in op de meerwaarde die jij gaat leveren aan je klanten, anders gezegd je waardeproposities. Die bestaan doorgaans uit een combinatie van 1) het verschaffen van inzicht en overzicht 2) het adviseren en begeleiden van klanten 3) het bemiddelen in productoplossingen en 4) het verzorgen van de follow-up.

In hoofdstuk 6 “Wat heb ik nodig?” behandelen we de kostenkant van je businessmodel, namelijk de (kantoor)middelen die je nodig hebt om je waardepropositie te leveren en de kernactiviteiten die je daarvoor moet uitvoeren. Ook kijken we naar partners met wie je zou kunnen samenwerken en bespreken we de kostenstructuur.

Je kunt geen echte meerwaarde creëren zonder daar ook een prijs op te kleven. In hoofdstuk 7 “Wat verdien ik eraan?” reik ik je verschillende methoden aan om voor je waardeproposities een tarief te bepalen. Niet omdat je nu al op fee basis moet werken, maar om nu al na te denken over hoe je je activiteiten kunt waarderen.

In het laatste hoofdstuk 8 “Hoe verkoop ik het?” gaan we over naar de praktijk: het verkoop- en adviestraject. Ik bied je een beproefd stappenplan aan en geef heel wat tips en praktische adviezen gebaseerd op eigen ervaring.

Doorheen het boek laat ik je kennismaken met (het fictieve) zakenkantoor “Financieel ABC” (voluit Financieel Advies voor Bedrijf en Consument) dat een volledige transformatie doormaakt van productgerichte verkoop op basis van commissieloon naar klantgedreven advies op fee basis. Niet omdat ik daar een voorstander van ben, maar om het voorbeeld zo volledig mogelijk te kunnen behandelen. Ook het gekozen businessmodel moet niet per se overgenomen worden. Het is louter illustratief. Er is overigens geen goed of fout businessmodel, er zijn alleen maar goed of slecht gekozen en/of uitgevoerde businessmodellen. Een slecht bedrijfsmodel is er sowieso één dat niet bij jou en je klanten past.

Last but not least: zonder meelezers was dit boek niet geworden wat het is. Zij hebben kritisch meegedacht over de opzet en de inhoud en mij behoed voor al te domme fouten. Mijn onuitsprekelijke dank gaat dan ook uit naar Bart Veltjen, Cynthia Ghysels, David Hanson, Davy Verhulst, Gabri Verbeek, Hugo

---

Pint, Koen Druyts, Peter Callant, Robert van Beek, Wim Dellafaille en natuurlijk ook naar mede-auteur Ramón Wernsen – Bruin, zonder wie dit boek er nooit zou zijn geweest.

Ik hoop dat je er veel ideeën en inspiratie uithaalt.  
Jouw reacties zijn altijd welkom. Ideeën of opmerkingen kan je sturen naar:  
[info@janandel.be](mailto:info@janandel.be)

Jan Andel  
Mechelen, juni 2013