

# 'De sector was zijn reden van bestaan vergeten. Ook Aegon'

Alex Wynaendts stond net aan het hoofd van Aegon, toen in 2008 de crisis losbrak. Het heeft veel veranderd bij de verzekeraar: een andere blik op de klant, een betere sfeer op kantoor. 'De crisis was leerzaam.'

Pieter Couwenbergh & Cor de Horde

# H

**H**ij is de enige topman van een grote financiële instelling — nog wel een met staatssteun — die mocht blijven na de crisis van 2008. Deze week stemde 99% van de aandeelhouders zelfs in met een nieuwe termijn voor Alex Wynaendts als bestuursvoorzitter van Aegon.

'We hebben de steun in juni 2011 terugbetaald. Ik ben nu langer ceo van een bedrijf zonder staatssteun dan van een met staatssteun', relativeert hij.

Leerzaam was het wel. 'Voor mij was er een duidelijke belofte: zo snel mogelijk de steun aflossen. Die belofte hebben we ingelost. En verder dwong het ons om ervoor te zorgen dat dit ons niet meer zou gebeuren. Dat raakte steeds meer aan het vraagstuk wat nu de bestaansredenen is van dit bedrijf. Wat de reden is dat mensen elke dag naar dit kantoor komen.'

**Bent u daar tijdens de crisis pas over na gaan denken?**

'Toen ik hier aantrad als ceo in de eerste helft van 2008, was het meteen crisis. Pas daarna kon ik invulling geven aan een duidelijke bestaansredenen. En die is: het invullen van een fundamentele behoefte van mensen. Namelijk het beschermen van de financiële positie van klanten. En wat steeds belangrijker wordt: helpen met het sparen voor de toekomst. Dat je zonder zorgen met pensioen kunt, dat je je dat kunt veroorloven. De samenleving wordt individualistischer, dat zien we in landen als de VS en het VK. Dat is het voordeel van een internationaal bedrijf: je ziet dit soort trends aankomen. Wij spelen daarop in, niet alleen als verzekeraar maar ook als financiële dienstverlener.'

**Hoe valt dat verhaal intern?**

'Op bezoek bij een van onze vestigingen organiseer ik altijd een "town hall meeting" met medewerkers. Om dit verhaal over onze bestaansredenen te vertellen. Laatst nog in de buurt van Dallas, waar we 2500 mensen hebben werken. Ik zag aan de ogen van die mensen dat ze blij zijn dat ze eraan mee kunnen doen. Wij zijn in onze sector onze bestaansredenen wel eens vergeten, ook bij Aegon. Terwijl het juist heel dankbaar werk is.'

**Het was bij Aegon wel eens anders. Het was er lange tijd erg op verkoop gericht. Welke cultuur trof u aan toen u er kwam werken?**

'Dat kan ik moeilijk zo zeggen. Je bent vooral bezig met je eigen dingen. Toen ik ceo werd, ben ik over die zaken gaan nadenken. Het is moeilijk je in die tijd terug te plaatsen. Mensen hadden toen hun eigen visie. Ik vind dat we van een bedrijf dat vooral bezig was producten te maken die via tussenpersonen verkocht worden, moeten gaan naar een bedrijf dat diensten verleent aan de klant: kij-



FOTO'S: PETER BOER VOOR HET FINANCIELE DAGBLAD

## CV

1960  
Geboren

1983  
Doctoraal economie, Sorbonne Universiteit, Parijs

1984  
Ingenieur, École Supérieure d'Électricité, Parijs

1984-1997  
Diverse functies bij ABN Amro

1997  
Senior Vice-President Group Business Development, Aegon

2003-heden  
Lid van de raad van bestuur, Aegon

2008-heden  
Chief executive officer (ceo), Aegon

ken naar zijn onderliggende doel. Dat is de toekomst, daar ben ik van overtuigd. We laten extern onderzoek doen onder medewerkers en dan blijkt dat ruim 90% ervan overtuigd is dat we dichterbij de klant moeten komen.'

**Is het voor zo'n cultuuromslag nodig om nieuwe mensen te hebben?**

'Kijk maar naar de managementteams. Daar heb je heel veel veranderingen gezien, en dat was noodzakelijk. Als bedrijf moet je ook mensen van buiten de sector kunnen aannemen, zeker in dit tijdperk van technologie en digitalisering. Voorbeelden: het hoofd marketing van Aegon Nederland komt van de grootste telecom-provider. In Engeland zie je dat ook, met name aan de frontofficekant. We halen veel mensen voor marketing en sales van elders. Je moet trouwens niet alleen zorgen dat die mensen binnenkomen, maar ook dat er intern draagvlak is voor nieuwe mensen, anders wordt het niets.'

**U tekent nu bij voor een nieuwe periode. Was u niet liever ergens anders gaan kijken?**

'Even denken... Doelt u op die tijd dat ik sms'jes kreeg van vrienden over hoe het met mijn tractorrijbewijs zit?' (Wynaendts zinspeelt hier op een artikel in deze krant van eind 2013, waarin werd onthuld dat hij gepolst was om topman bij Rabobank te worden. In hetzelfde stuk werd

**Motivatie**  
**'De crisis raakte aan de vraag wat de bestaansredenen van Aegon is'**

**Verandering**  
**'De sfeer was moeizaam in 2008. Defensief. Nu kunnen we weer trots zijn'**

**Apple-store**  
**'Met een blij gevoel de winkel uit gaan. Hoe gaan wij ook die richting uit?'**

ook de analyse gemaakt dat de nieuwe Rabo-leider bij wijze van spreken een tractor moest kunnen besturen, dat wil zeggen: affiniteit hebben met de landbouw, red.)

**Waarom koos u ervoor om bij Aegon te blijven?**

'Ik ben in ons bedrijf bezig met een transformatie. Daar wil ik bij betrokken blijven. Ik zie dat het vaart krijgt: het is een unieke kans daar verder aan te werken. Voordeel is dat Aegon een echt internationaal bedrijf is. Je ziet mensen in de hele wereld. De onderdelen kunnen van elkaar leren. Bijvoorbeeld hoe in Nederland na de crisis de omgeving nog steeds heel gevoelig is, ook wat Aegon betreft. Er hoeft maar weinig te gebeuren en iedereen is in rep en roer. Dat soort elementen kun je overdragen naar Amerika. We zijn als Aegon samen de weg ingeslagen van de transformatie richting dienstverlener. Je ziet dat niet altijd in onze kwartaalberichten, maar de sfeer is echt veranderd. Toen ik aantrad, midden in de crisis, was de sfeer moeizaam. Zo van: wat hebben we fout gedaan? Wat moeten we anders doen? Nu is de sfeer: we kunnen weer trots zijn.'





De financiële sector, waar nu zoveel om te doen is, was nooit een bewuste keuze van Wynaendts, die opgroeide in een diplomatengezin, dat de hele wereld over reisde. De Aegon-baas kreeg veel van zijn onderwijs in het Frans en studeerde aan een Grande École af als ingenieur. 'Ons gezin had altijd gereisd, ik wilde terug naar Nederland. Ik dacht: als ik het nu niet probeer, kom ik er nooit meer. Ik solliciteerde bij Philips, ABN en Shell.'

Wynaendts moet er zelf ook even om glimlachen: het waren destijds de drie bekendste namen. 'Je hebt nu ook zoveel meer informatie voorhanden dan toen. Ik kreeg verschillende aanbiedingen, onder meer voor een positie in Assen. Maar ik wilde in Amsterdam wonen. Dus werd het ABN.'

De overstap naar Aegon in 1997 had ook een toevallig karakter: het echtpaar Wynaendts zat toen voor wat inmiddels ABN Amro heette in Londen maar wilde naar Nederland vanwege het schoolstelsel. Een vriend wees op Aegon. Wynaendts: 'Ik ben geen actuaaris, maar als ingenieur kan ik een heel eind met hen meekomen.' De ingenieur wijst graag op een initiatief van Aegon dat enkele maanden geleden bekend werd: het Venture Fund, waarbij Aegon investeert in beginnende bedrijven in financiële technologie.

#### Wat vindt u het leukste bedrijf uit dat fonds?

'Er is een bedrijf dat robo-adviezen levert. Hoe heet het ook weer? Kunnen we die naam al noemen? We willen individueel advies geven aan klanten, maar met 38 miljoen klanten kan dat niet volledig met een adviseur. Zij maken een soort robot die slimme adviezen geeft, waardoor de adviseur alleen nog het

allerlaatste stukje van het adviestraject hoeft te doen. NextCapital, zo heten ze.'

#### U noemde net Aegon niet louter een verzekeraar. Maar banken bieden ook vermogensbeheer en polissen aan.

'Wij zijn uniek in het bieden van bescherming. Maar bij het invullen van de behoefte om te sparen, maakt het minder uit of je een bank of een verzekeraar bent. Wij hebben trouwens ook een bankvergunning. Ons doel is niet: levensverzekeringen verkopen. Ons doel is het financieel veiligstellen van de toekomst van de klant.'

#### Banken doen dat ook, maar hebben veel vaker contact met de klant. Hoe gaat u om met die concurrentie?

'Zij hebben meer "points of contact", maar wat wij willen bieden is meer relevante points of contact. Als u bijvoorbeeld klant van Knab bent (bankendochter van Aegon, red.), krijgt u alleen relevante alerts. Bijvoorbeeld over een aandeel waarvan u al drie keer de koers hebt opgevraagd. Klanten krijgen enorm veel informatie over zich heen. De vraag is hoe je ervoor zorgt dat die informatie relevant is.'

#### Krijgt u met alle nieuwe regels en toezicht ruimte voor deze route?

'De toezichthouder dwingt je te kijken of de klant het juiste product krijgt. Dat is precies onze strategie: meer doen dan alleen producten verkopen. Dan moet je dicht op de klant zitten. Je moet zorgen dat een product niet alleen juist is op het moment van verkoop, maar ook als er iets in de situatie van de klant verandert. Of de markten. Bijvoorbeeld: iemand wil weinig risico nemen. Jarenlang adviseerde je dan om in obligaties te gaan. Maar de rente is nu zo laag dat je je moet afvragen of dat nog wel een goed advies is. Dan moet je tegen de klant kunnen zeggen: wij adviseren u om een ander risicoprofiel te nemen. Met de digitale revolutie is er geen excuus om niet met de klant in contact te treden. Het is wel zo dat regelgeving grote invloed heeft.'

#### Bijvoorbeeld?

'In Nederland moet u als u met pensioen gaat, uw hele pensioenkapitaal in een lijfrente omzetten. Je hebt geen keuze om te blijven beleggen, ook niet nu de rente zo laag is. In Engeland is die verplichting geschrapt, maar hier is het besluit erover weer uitgesteld.'

#### Uw wilt contact met de klant, maar het blijven producten die minder aansprekend zijn dan die van Apple.



Tijdens de FD Outlook Circle van 10 juni a.s. staat de toekomst van de financiële sector centraal. Kan die méér bijdragen aan de groei van Nederland? Wat kan het toekomstige verdienmodel zijn? En hoe zou het landschap van banken en verzekeraars eruitzien, als de sector vandaag opnieuw kon worden opgebouwd?

Deze vragen worden besproken in de FD Outlook Circle – een uniek, multidisciplinair netwerk van bestuurders uit diverse bedrijfstakken en de overheid. Met inbreng van bijzondere experts en onze kennispartner McKinsey.

Samen met aansprekende vernieuwers bespreken we ook waar de innovaties vandaan zullen komen. Uit de rand van de sector, vaak aangeduid als het domein van de 'FinTech'? Of ook uit het hart? Hoe kunnen de 'corporates' en de 'uitdaggers' van elkaar profiteren?

Woensdag 10 juni, 17:00 uur  
Rembrandt Tower, Amsterdam  
[www.fd.nl/fdoutlookcircle](http://www.fd.nl/fdoutlookcircle)

'Ha ha! En dan doet niemand moeilijk over de marge die zij maken! Laatst was ik met mijn kinderen in de Apple-store. We gaan met twee iPhones 6 naar buiten. Twee keer € 699... En nog een blij gevoel ook. Wat mij op de gedachte brengt: hoe gaan we die richting uit, dat klanten blij worden van ons advies?'

#### Met pensioenen? Dat gaat nooit lukken.

'Dat is deels waar, maar we kunnen het wel veel beter doen. Zorgen dat je relevant bent. Dat kan met IT, we kunnen nu al zoveel meer dan drie jaar geleden. Het wordt ook goedkoper. Werken met de cloud geeft kansen voor een nieuw verdienmodel. Dan keer ik terug naar wat ik in het begin zei: we moeten geen producten maar diensten verkopen. Ik kan intern niet vaak genoeg herhalen hoe belangrijk het is om een bestaansreden te hebben. Die crisis was leerzaam, het vormt je ook.'

**Pieter Couwenbergh en Cor de Horde** zijn redacteur van Het Financieele Dagblad.

