

MARK LEYSEN OVER DE IMPACT VAN DIGITALISERING

# ‘Er zullen minder dan duizend makelaars overblijven’

De digitalisering zal verzekeringsmakelaars verplichten zich te specialiseren of te groeperen. “Er zullen op termijn minder dan duizend makelaars overblijven”, zegt Mark Leysen, de voorzitter van de beroepsvereniging van verzekeringsmakelaars (BVVM).

Patrick Claerhout, fotografie Karel Duerinckx

**V**eel treedt Mark Leysen (63) niet op de voorgrond. De zoon van wijlen VEV-bezieler Vaast Leysen is bestuursvoorzitter van de grootste onafhankelijke Belgische verzekeringsmakelaar Vanbreda Risk & Benefits, maar daarover laat hij liever zijn management praten. Als voorzitter van de beroepsvereniging van verzekeringsmakelaars (BVVM) neemt hij nu toch het woord, om de sector te wijzen op het belang van de digitalisering.

De digitalisering heeft het voorbije jaar een nare bijklank gekregen in de financiële sector. Een bank als ING en verzekeringsmaatschappijen als AXA en P&V verwezen ernaar om herstructureren of fors banenverlies te verklaren. Het voornaamste effect van de digitalisering lijkt dat een pak administratieve banen verdwijnen omdat ze geautomatiseerd kunnen worden.

Leysen ziet de digitalisering echter vooral als een kans: “Computers en

## MARK LEYSEN

- **Geboren in** Mortsel in 1954.
- **Getrouwd**, heeft twee zonen en twee dochters.
- **Studeerde af als** licentiaat in de handels- en consulaire wetenschappen.
- **Is gedelegeerd bestuurder** van de familiale holding Unibreda en uitvoerend voorzitter van de verzekeringsmakelaar Vanbreda Risk & Benefits, de tweede grootste speler op de Belgische markt met een omzet van 85,8 miljoen euro.
- **Naast zijn mandaten** bij de groep Vanbreda zit Leysen ook in de raad van bestuur van Econopolis, Bank Delen, Leasinvest, De Warande, Ons Erfdeel en De Rotonde.

robots zullen routinetaken overnemen. Daardoor zal een verzekeringsmakelaar meer tijd hebben om met zijn klant bezig te zijn en een nog grondiger risicoanalyse te maken. Dat zal mogelijk worden doordat we over veel meer data beschikken. De computers zullen ons meer, goed geanalyseerde informatie kunnen aanleveren.”

## U volgde vorig jaar een week cursus aan de Singularity University in Silicon Valley. Wat hebt u daar geleerd?

MARK LEYSEN. “Dat nieuwe technologieën en artificiële intelligentie heel wat mogelijkheden bieden, en dat die ontwikkeling misschien wat sneller zal gaan dan we denken. De zelfrijdende auto bijvoorbeeld, dat is een kwestie van jaren. Ik ben ervan overtuigd dat mijn kleinkinderen niet meer zelf met

“Tussenpersonen die geen toegevoegde waarde kunnen leveren, gaan er onvermijdelijk uit”



MARK LEYSEN  
“Ik geloof niet echt in verzekeringsapps.”

## MAKELAARS BLIJVEN BELANGRIJKSTE DISTRIBUTIEKANAAL IN BELGIË

Terwijl studies uitwijzen dat de digitalisering en de toenemende regelgeving de positie van de makelaars zal verzwakken, blijkt dat voorlopig niet op het rein. De makelaar blijft met voorsprong het belangrijkste distributiekanaal voor verzekeringen in België. Zowat de helft van de omzet die gerealiseerd wordt op de Belgische verzekeringsmarkt loopt via makelaars, zo blijkt uit cijfers van Assuralia. In 2015 waren makelaars goed voor 49,2 procent van de 26,8 miljard euro premie-inkomsten in leven en niet-levens (een toename met 2,7 procentpunten tegenover 2014).

In schadeverzekeringen heeft de makelaar drie vijfde van de markt (61,6% marktaandeel in 2015) in handen. Andere distributievormen gaan erop vooruit, maar de makelaars verliezen maar mondjesmaat terrein. In levensverzekeringen zijn de makelaars er dan weer in geslaagd hun marktaandeel te vergroten. Dat had vooral te maken met de terugval van de premie-inkomsten bij de bank-verzekeraars. Dat kanaal zag zijn aandeel in de premie-inkomsten terugvallen van 60 procent in 2012 naar 31 procent in 2015. De makelaars hebben daarvan geprofiteerd om hun marktaandeel uit te breiden tot 40,2 procent.

de wagen zullen rijden. Dat zal enorme gevolgen hebben, op een groot aantal gebieden.

"Minder in het oog springend is de ontwikkeling van zelflerende computers, waardoor robots op termijn veel gestandaardiseerde processen en functies zullen overnemen. Ik denk dat de verzekeringswereld zich nog niet ten volle bewust is van die veranderingen. Mijn boodschap is dat we moeten openstaan voor de mogelijkheden die de technologie ons zal bieden, en dat we die technologie moeten gebruiken om de klant nog beter van dienst te zijn."

### Hoe ontwrichtend is de digitalisering voor verzekeringsmakelaars?

LEYSSEN. "Ik beschouw de digitalisering niet als ontwrichtend of angstaanja-



**MARK LEYSEN**  
"Menselijke interactie en persoonlijk contact met de klant zullen belangrijk blijven."

gend. Ik geloof niet dat daardoor plots een einde zal komen aan het beroep van makelaar. Ik zie de digitalisering als een evolutie. Die zal op langere termijn natuurlijk wel grote gevolgen hebben. Maar dan spreek je over een periode van pakweg twintig jaar. En ik bekijk dat positief. Een verzekeringsmakelaar zal van een pak rompslomp verlost worden en meer op de essentie van zijn beroep kunnen focussen: de klant adviseren (zie kader 'Makelaar is een te eng begrip', nvdr)."

### Toch lijkt de digitalisering op dit moment vooral banen te kosten.

LEYSSEN. "In eerste instantie lijkt dat zo, maar dat hoeft niet het geval te zijn. Het is belangrijk dat ondernemingen zich op tijd voorbereiden op de digitalisering en de juiste investeringsbeslissingen nemen. Bij Vanbreda stellen wij vast dat, in de mate dat je als onderneming blijft groeien, er geen probleem voor de werkgelegenheid is. Schokken of herstructureringen komen doorgaans doordat bedrijven zich onvoldoende voorbereid hebben.

"Het klopt natuurlijk dat de digitalisering een rem zet op de groei van de werkgelegenheid in de sector. Maar ik geloof niet dat ze spectaculair zal dalen. Mensen zullen in de toekomst gewoon

andere functies uitoefenen. Er zullen minder administratieve banen zijn, en meer jobs die betrekking hebben op gepersonaliseerd klantenadvies of data-analyse. De complexiteit zal toenemen, waardoor er werk genoeg zal zijn."

### Ook groei is een factor om de werkgelegenheid op peil te houden, zegt u. Maar niet iedereen kan groeien, want de totale verzekeringsmarkt groeit niet meer.

LEYSSEN. "Daarom denk ik dat veel kleinere makelaars een keuze zullen moeten maken. Ofwel zullen ze zich specialiseren, ofwel gaan ze op in een groter geheel. Wie kmo's en bedrijven bedient en alle makelaarsactiviteiten wil blijven uitoefenen, heeft nogal wat gespecialiseerd personeel nodig. Dat kan maar als je voldoende volume draait."

### Is er een consolidatie bezig?

LEYSSEN. "Er zijn de voorbije jaren toch een duizendtal makelaars verdwenen. Er zijn er nog meer dan 5000 over, maar dat aantal zal de komende jaren voort dalen. Eenvoudige schadeverzekeringen en standaardpolissen voor particulieren zullen steeds meer via een digitale weg en rechtstreeks verkocht worden. Tussenpersonen die geen toegevoegde waarde kunnen leveren, gaan

er onvermijdelijk uit. Volgens sommige studies zullen er op termijn minder dan duizend makelaars overblijven. Vergeet ook niet dat bedrijven steeds meer deel uitmaken van internationale groepen, die hun verzekeringen centraal inkopen. De lokale makelaar zal het steeds moeilijker krijgen om grote bedrijfsklanten te behouden."

### Wat zijn de voornaamste redenen waarom kleine makelaars er de brui aan geven?

LEYSSEN. "De digitalisering gaat gepaard met zware IT-investeringen. Daarvoor is een bepaalde schaalgrootte nodig. De grotere makelaars die vooral in bedrijfsverzekeringen actief zijn, werken met IT-jaarbudgetten van 5 tot 25 miljoen euro. Dat is niet voor iedereen weggelegd. Maar ook de kosten van de regelgeving zijn de voorbije jaren fors gestegen. Er komen almaar meer voorschriften bij, en de complexiteit neemt toe. Alles zelf blijven doen met vier of vijf mensen in dienst is niet langer mogelijk."

### Hoe ziet u de toekomst van het makelaarskanaal?

LEYSSEN. "We zullen in de verzekeringssector meer een opdeling krijgen tussen risico's die perfect kunnen worden gedekt met gestandaardiseerde producten, zoals brand, auto, familiale enzovoort. De risico's voor particulieren en kleine bedrijven, zeg maar. Ik denk dat in dat segment de directe verkoop van verzekeringen zal groeien. Maar zodra een polis op maat van de klant moet ontwikkeld worden of gepersonaliseerd advies belangrijk wordt, zal er plaats zijn voor een makelaar die de rol van risicoadviseur vervult. "In het segment van de bedrijfsverzekeringen zie ik nog belangrijke groeimogelijkheden voor de makelaars. Zoals ondernemingen een beroep doen op een advocatenkantoor voor juridisch advies en op hun sociaal secretariaat voor humanresourcesmanagement, zullen ze in de toekomst het beheer van hun verzekeringsportefeuille uitbesteden. Elk bedrijf concentreert zich meer en meer op zijn kernactiviteiten. Voor makelaars in bedrijfsverzekeringen kan dat een nieuwe groeifase inluiden."

## 'MAKELAAR IS EEN TE ENG BEGRIJ'

Er zullen minder verzekeringsmakelaars overblijven en misschien zullen ze zichzelf geen makelaars meer noemen, denkt Mark Leysen. "Ik vind 'makelaar' een te eng begrip. Een verzekeraar en een verzekeringnemer samenbrengen, is een heel beperkte taak. Ik weet niet of daar in de toekomst nog een tussenpersoon voor nodig zal zijn. Eigenlijk zijn wij risicoadviseurs. Zulke raadgevers zullen er altijd zijn. Wij staan de klant bij en maken voor hem een gepersonaliseerde analyse van de risico's die de continuïteit van een

onderneming in het gedrang kunnen brengen. En in een tweede fase zorgen we ervoor dat er een goede dekking tegen de best mogelijke prijs wordt gevonden." Als makelaars daadwerkelijk als adviseurs door het leven gaan, kan dat gevolgen hebben voor het verdienmodel. Adviseurs worden in principe op basis van een fee (honorarium, nvdr) vergoed, terwijl makelaars traditioneel volgens een commissiesysteem werken. Volgens Leysen worden makelaars voor bepaalde diensten steeds

meer vergoed op basis van een fee maar die evolutie verloopt traag: "Bij Vanbreda Risk & benefits is nu ongeveer een derde van de inkomsten afkomstig van fees, en dat deel groeit, zij het langzaam. Veel klanten geven nog de voorkeur aan commissies. Het ene systeem is ook niet beter dan het andere, noch voor de makelaar, noch voor de klant. De commissies worden vastgelegd op basis van verwachte prestaties die je moet leveren. Eigenlijk liggen commissies en fees niet eens zo ver uit elkaar."

## "Veel kleinere makelaars zullen een keuze moeten maken. Ofwel zullen ze zich specialiseren, ofwel gaan ze op in een groter geheel"

# 49,2

procent  
van de premie-inkomsten in leven en niet-levens liep in 2015 via makelaars.

### Welke schaalgrootte moet je als makelaar hebben om daarvan te profiteren?

LEYSSEN. "Als makelaar in bedrijfsverzekeringen moet je voldoende specialisten en kennis in huis hebben. Voor mij ligt de norm rond 50 medewerkers, wat overeenkomt met een omzet tussen 7 en 10 miljoen euro. Aangevuld met een internationaal netwerk, kun je een goed draaiend makelaarsbedrijf runnen. Maar alles staat of valt met de kwaliteit van de mensen. Zij blijven de motor van een goed bedrijf. Het succes van Vanbreda is het succes van zijn mensen. Zij maken het verschil."

### Dreigt de automatisering het menselijke aspect niet naar de achtergrond te verdringen?

LEYSSEN. "De automatisering en de robotisering zullen zich grotendeels achter de schermen afspeelen. Het zal makelaars toelaten beter en professioneler te zijn dan in het verleden. Maar hoe dan ook zullen menselijke interactie en persoonlijk contact met de klant belangrijk blijven. Je mag niet vergeten dat een verzekering een product is dat je maar zelden nodig hebt. Je betaalt jaarlijks een premie, maar je hebt niet jaarlijks een ongeval. Als ze dan al eens een schadegeval hebben, doen mensen graag een beroep op iemand die hun belangen behartigt.

"Daarom geloof ik ook niet echt in verzekeringsapps. Een app moet je dikwijls gebruiken, bijvoorbeeld om betalingen te doen of actueel nieuws te checken. Anders heeft een app weinig zin. Een schadegeval is zo uitzonderlijk dat je beter even snel een telefoontje naar je makelaar kunt doen dan een app openen die je jaren niet gebruikt hebt." ☺