



*Jaargang: 2006, nummer: 11*

## **Tweede leven biedt Ineas meer perspectief**

Straks, in september, bestaat zijn verzekeringsbedrijf tien jaar. Een mijlpaal waarop Niek Ligtelijn, algemeen directeur van Ineas, ongetwijfeld met gemengde gevoelens zal terugkijken. Immers, de internetverzekeraar ging door diepe dalen, was in 2002 op sterven na dood, maar kreeg - na een doorstart - alsnog de opgaande lijn te pakken. "We hebben veel tijd verloren. Ik moet er maar niet aan denken waar we hadden kunnen staan als nine eleven er niet was geweest."

Door Wim Abrahamse

Met werkweken van meer dan zestig uur, waarvan tweederde in het buitenland doorbrengend, is de agenda van Niek Ligtelijn overvol. Vliegend, treinend en autorijdend gaat hij elke week langs de vestigingen van Ineas in Annecy (Frankrijk) en Keulen of spoedt hij zich naar relaties of mogelijke kandidaat-partners in het buitenland. "De laatste tien jaar heb ik nauwelijks vakantie gehad, maar dat heb ik er graag voor over", benadrukt Ligtelijn zijn niet te stuiten ambitie om Ineas te laten uitgroeien tot de grootste pan-Europese internetverzekeraar.

### **Ambitieuus concept**

Het fundament daarvoor werd gelegd tussen 1996 en 1999, het jaar waarin Ineas van start ging. Het concept is volgens Ligtelijn het meest ambitieuze dat toentertijd kon worden bedacht: het van nul af opbouwen van een verzekeringsmaatschappij, die internationaal werkt en gebruikmaakt van webtechnologie. "We zijn begonnen met een greenfield en een blueprint", omschrijft de algemeen directeur van Ineas de voorbereidingsfase waarin veel mensen moesten worden overtuigd dat je met één muisklik een verzekering kon sluiten.

Mede door wet- en regelgeving, kapitaaleisen en voorwaarden aan interne controle was de rompslomp voor de verzekeraar vele malen groter dan wanneer zou zijn gekozen voor bijvoorbeeld een vergelijkings-portal. "Nog steeds ben ik er trots op dat Ineas destijds in een onderzoek werd verkozen in de top-30 van meest innovatieve projecten binnen de financiële dienstverlening wereldwijd. Uit dat onderzoek door bleek bovendien dat Ineas de hoogstgenoteerde verzekeraar was. Laatst heb ik nog eens gekeken welke daarvan nog zijn overgebleven. Een groot aantal projecten van banken, die heel veel meer hebben kunnen investeren, bleek toen te zijn geflopt."

Veel tijd en energie gebruikte Ligtelijn in die voorbereidingsjaren voor het ontwikkelen van zijn basisvisie dat internet kan worden ingezet als transactiekanaal voor verzekeringen teneinde kosten te verlagen en service (transparantie, snelheid, eigen controle) te verbeteren. "Het is mijn vaste overtuiging dat de meeste winst bij internetverkoop moet worden gezocht in het snijden in de proceskosten en in de kosten van schaderegeling", vertelt Ligtelijn. Naast alle klant- en shadesystemen is ook veel aandacht besteed aan wat Ligtelijn aanduidt als de rating engine, een prijsmachine waarmee Ineas de tarieven op elk gewenst moment kan veranderen. "Dat kan binnen een dag als het moet. We doen het al regelmatig, maar nog niet in die frequentie die ons voor ogen staat als we met grotere volumes gaan draaien."

### **'Fabriek'**

De 'fabriek', zoals Ligtelijn zijn volledig geautomatiseerde verzekeraar noemt, is een grensoverschrijdend bedrijf pur sang. "We zijn geen Nederlands bedrijf dat producten en

diensten naar het buitenland exporteert. Er is geen hoofdkantoor met enkele bijkantoren in het buitenland. Nee, we zijn een pan-Europese onderneming waarbij, ongeacht waar ze zitten, de medewerkers via beveiligde netwerken toegang hebben tot alle systemen."

Ter illustratie laat hij zien dat bij het opstarten van de computer elke medewerker een openingspagina te zien krijgt waarop de schaderatio van de maatschappij te zien is. "Dit soort managementinformatie wordt realtime doorgegeven. Kijk, we staan nu op 70,3%. Ook in Duitsland zetten we wat dat betreft de trend. Daar waren we de eerste maatschappij met een elektronisch volgsysteem voor schadeclaims. Dat is daar absoluut een novum, in Frankrijk bestaat het nu nog niet."

## **11 september**

Na een lange en moeizame voorbereidingsfase die drie jaar in beslag nam, gaat Ineas in september 1999 aarzelend van start. In 2000 en 2001 slaat de internetverzekeraar de vleugels uit. In vier landen, met name Duitsland en Frankrijk, boekt Ineas in totaal zo'n 25.000 polishouders, hoofdzakelijk autoverzekerden. Die groei lijkt zich te zullen voortzetten, totdat 11 september 2001 aanbreekt. De terroristische aanslag en de gigantische impact daarvan op de financiële wereld, is van cruciale invloed op het voortbestaan van de toen nog piepjonge onderneming.

Ligtelijn staat alles nog glashelder voor de geest. "Op die bewuste 11 september was ik aanwezig op een autobeurs in Frankfurt. Ineas had daar een stand die na het bekend worden van de ramp meteen werd omgebouwd tot perscentrum, omdat wij de enige waren met goede internetverbindingen!¼ Nine eleven was een gebeurtenis met een grote naschok op de kapitaalmarkt en in de verzekeringsindustrie."

Eind 2002 krijgt Ligtelijn te horen van herverzekeraars, waaronder Kölnischer Rück, Scor en Swiss Re, dat de contracten niet zullen worden verlengd. De daaruit voortvloeiende onzekerheid over de dekkingscapaciteit leidt in april 2003 tot een acceptatiestop voor nieuwe verzekeringen. "Sorry, op dit moment kunnen wij helaas geen nieuwe polissen sluiten" verschijnt op elk beeldscherm dat is ingelogd op Ineas. "Onvoldoende kapitaalszekerheid is buitengewoon lastig voor een onderneming op het groeipad", zegt Ligtelijn eufemistisch. "Op topdagen sloten we driehonderd polissen, alle processen verliepen volledig geautomatiseerd. We hadden zelfs al een klein kantoor in Italië."

## **Terugkoop aandelen**

Na een vergeefse speurtocht op de moeilijke kapitaalmarkt naar nieuwe financiers besluit Ligtelijn eind 2003 tot een management buy-out. "Ineas was een buitengewoon lastig dossier, niet alleen omdat het ging om internetverkoop, maar ook vanwege het internationale karakter van onze activiteiten. Bovendien hadden de verzekeraars hun handen vol aan hun eigen problemen. Het terugkopen van de resterende uitstaande aandelen was het enige alternatief", verklaart Ligtelijn, die toen al een belang van 20% in Ineas had.

Deze aandelentransactie blijft niet zonder gevolgen. Door gebrek aan financiële middelen moet de onderneming "fors terugschalen". Het aantal medewerkers wordt teruggebracht van 65 naar 20 en lopende polissen worden niet verlengd, vertelt Ligtelijn. "De portefeuille van 25.000 polissen moest volledig worden afgebouwd. Verzekerden kregen ruim de tijd om hun risico's elders te verzekeren. Veel tijd werd besteed aan het uitleggen waarom Ineas tot deze maatregel moest overgaan. Onze strategie was erop gericht om de fabriek open te houden en onze reputatie van professionele verzekeraar hoog te houden."

## **Hoofd boven water**

De overlevingsstrategie ("We moesten het zo lang zien uit te zingen totdat het tij zou keren")

werkt succesvol. Stap voor stap slaagt Ineas erin om het hoofd steeds beter boven water te houden.

In 2003 krijgt Ineas opnieuw voet aan de grond in Duitsland. Daar gaat Lady Car Online van start. Deze internetverzekeraar die zich volledig richt op de verkoop van auto- en rechtsbijstandverzekeringen aan vrouwen, is een coproductie van het volmachtbedrijf Ineas Agency en partner AIG Deutschland, die als risicodragers en financier van het startkapitaal fungeert. "Alle overige verzekeringsactiviteiten worden door ons volmachtbedrijf in Keulen uitgevoerd", aldus Ligtelijn.

Ook in Frankrijk slaagt Ineas Agency erin om als volmachtbedrijf een doorstart te maken. In samenwerking met een bedrijfsmatig werkende assurantiemakelaar worden via de website van Ineas autoverzekeringen gesloten bij het Franse dochterbedrijf van Generali en bij AXA. Verder worden contacten gelegd met vijf andere verzekeraars, hetgeen resulteert in de afzet van in totaal zestien schadeproducten, waaronder opstal, inboedel en zelfs een risicoverzekering. "In Frankrijk hebben we meer de tijd gehad om ons volmachtkanaal uit te bouwen. Zo verkopen we daar zelfs huisdierenverzekeringen onder het internetlabel Animeas. Ook praten we nog over de afzet van autofinancieringen."

De grote doorbraak komt eind 2004 als de Britse direct-writer Primary Group bij Ineas langskomt voor de aankoop van het internetplatform, exclusief voor haar nieuwe internetdochter Swift Cover. Tevens wordt van deze Britse partner een zodanige financiering verkregen dat een herkapitalisering van Ineas mogelijk wordt, zegt Ligtelijn. "Vercommercialisering van ons fantastische internetplatform waaraan vijf jaar is gewerkt en miljoenen in zijn geïnvesteerd, is nu een van de pijlers waarop Ineas drijft. We zijn nu ook in onderhandeling met kandidaten in Spanje en Polen. Zelfs uit China is er tot twee keer toe serieuze belangstelling getoond. Maar we richten ons bij voorkeur op Europese partijen die ook op verzekeringsgebied willen samenwerken."

## **Risicodragers IIC**

Begin 2005 wordt Ineas opnieuw als risicodragers actief onder de vertrouwde afkorting IIC, die evenwel niet meer staat voor Ineas Insurance Company, zegt Ligtelijn. "Ineas is de merknaam voor Europa, maar in Groot-Brittannië is dat Swift Cover. Daarom hebben we gekozen voor de neutrale maatschappijnaam International Insurance Corporation."

Startland van Ineas als risicodragers is Duitsland; later dat jaar volgt ook Frankrijk. "Daar hebben we onlangs alle 10.000 voormalige klanten aangeschreven. Naast een kleine dertig negatieve reacties heeft een veelvoud besloten bij ons terug te komen. Dat zegt toch wel iets over ons", aldus Ligtelijn. In België, volgens hem een relatief kleine markt, blijven de deuren voorgoed gesloten. "We deden het niet slecht daar, maar we hebben nu besloten ons te richten op grotere, belangrijkere markten."

Wel is inmiddels de doorstart van ICC in ons land geëffectueerd. Hernieuwde marketingacties moeten Ineas hier als risicodragers weer op de kaart zetten. Daartoe gaat de internetverzekeraar samenwerken met verzekerings-portals naar het voorbeeld van Duitsland en Frankrijk, waar met drie respectievelijk twee vergelijkingssites wordt samengewerkt. "Binnen enkele weken zullen we bekendmaken dat we met de Verzekeringssite in zee zijn gegaan. Dankzij die samenwerking denken we ook hier meer volume te kunnen krijgen."

## **Premieomzet**

Ineas boekte vorig jaar een premieomzet van zo'n \_ 15 mln, waarvan \_ 14,2 mln voor rekening van de huisverzekeraar IIC en zo'n \_ 1 mln via het volmachtbedrijf bij andere maatschappijen. Een uitsplitsing over de landen wil Ligtelijn niet geven. "Maar verreweg het grootste deel komt

uit Groot-Brittannië; daarna volgen Duitsland, Frankrijk en Nederland." Over het bedrijfsresultaat wil hij niet meer kwijt dan dat dit "neutraal zou zijn".

De internetverzekeraar kan bogen op een bestand van 65.000 klanten, van wie 99% een autopolis en/of aanverwante dekking heeft. "Nu is onze topdag de verkoop van 735 autopolissen, waarvan 500 op het continent. Vooral in de tweede helft vorig jaar hebben we kunnen profiteren van het feit dat de autopolissen in Duitsland per 1 januari expireren. Het autoprodukt is door zijn hoge gemiddelde premie en grote dynamiek leidend voor ons. Als de klant eenmaal binnen is, zijn er volop mogelijkheden tot cross-selling."

De risico's van IIC zijn volgens Ligtelijn herverzekerd bij vijf Europese herverzekeraars, waaronder de leidende maatschappij Hannover Re.

## **Verzekeringspool**

Het Nederlandse volmachtbedrijf van Ineas plaatst de particuliere autoverzekeringen bij een pool van verzekeraars, waaronder IIC, AXA en Allianz-dochter London. Ligtelijn: "Nu doen we hier alleen nog autoverzekeringen, maar op termijn denken we ook aan de afzet van andere producten als woon- en reisverzekeringen."

Opererend als tussenpersoon met volmachten van verzekeraars zegt Ligtelijn, ooit zelf directeur van assurantiemakelaar Sedgwick Nederland, dat het intermediair de concurrentie met internet het hoofd kan bieden indien het zich verder blijft ontwikkelen en zijn toegevoegde waarde van het advies blijft leveren. "Als tussenpersonen blijven vasthouden aan commodity-producten krijgen zij het moeilijk, maar dat zullen ze zeker niet doen. Er zijn immers nog voldoende complexe producten in ons land. Denk maar aan ziektekosten- en levenpolissen, en pensioenvoorzieningen.

"Maar", zo waarschuwt hij tot slot, "ook levensverzekeringen zullen op termijn via internet worden aangeboden. Daar geloof ik heilig in. Toch zal er nooit een wereld zijn zonder het intermediair, want een behoefte aan advies zal blijven bestaan. De complexiteit van de samenleving groeit immers. Het is een illusie om te denken dat alles alleen maar eenvoudiger wordt. Wel wordt de bereidheid om van verzekeraar te wisselen steeds groter. Deze ontwikkeling, die in Duitsland het 'Aldisierungs-effect' wordt genoemd, zal alleen maar toenemen."

niet aan denken waar we hadden kunnen staan als 'nine eleven' er niet was geweest."

[KADER]

Niek Ligtelijn (58) begon zijn loopbaan in het verzekeringsbedrijf in 1972, als schaderegelaar bij expertisebureau Benjamins & Benjamins (Amsterdam). Zes jaar later treedt hij in dienst van de Amerikaanse verzekeraar Factory Mutual Insurance en vervult diverse directiefuncties in Londen, Brussel en Parijs, laatstelijk als regionaal directeur Midden-Europa in Annecy. In 1991 keert hij terug naar Nederland als lid van de raad van bestuur van assurantiemakelaar Sedgwick Nederland en algemeen directeur van het volmachtbedrijf Schlencker. Drie jaar later ruilt hij Sedgwick in voor verzekeraar Fortis Nederland, waar hij lid is van de groepsraad en directievoorzitter van Amev/Interlloyd. Na zijn vertrek daar houdt hij zich vanaf september 1996 bezig met de oprichting en uitbouw van de virtuele verzekeringsmaatschappij Ineas.