

Overnameadviseurs
die de verzekeringsmarkt
door en door kennen.

Sinds 1998

B43D

BHB Dullemond

Overnamemonitor

Verzekeringsmarkt H1-2025

**Pocket
Edition**

**Voorbij de polis:
veerkracht in de verzekeringsmarkt**

Hoe ondernemers koers houden in onzekere tijden

H1-2025

Oktober 2025

Exclusieve uitgave BHB Dullemond

De Overnamemonitor Verzekeringsmarkt H1-2025 ("Overnamemonitor") is een exclusieve uitgave van BHB Dullemond. Deze Overnamemonitor is vervaardigd door BHB Dullemond op basis van publiek en niet publiek beschikbare informatie en tracht een zo compleet mogelijk beeld te geven van de overnames binnen de verzekeringsmarkt. Desondanks is het mogelijk dat de informatie geheel of ten dele achterhaald, incompleet of niet (langer) correct is.

BHB Dullemond aanvaardt geen aansprakelijkheid voor schade als gevolg van welk gebruik dan ook van de aangeboden informatie in de Overnamemonitor (via de website van BHB Dullemond of anderszins verkregen). Aan de inhoud van de aangeboden informatie in de Overnamemonitor kunnen geen rechten worden ontleend.

Het auteursrecht van de Overnamemonitor berust bij BHB Dullemond. Alle rechten voorbehouden.

Voor meer informatie kunt u altijd contact met ons opnemen op 033 – 480 54 82.

Uitgave	BHB Dullemond overnames en advies B.V.
Redactie	Thomas van Heiningen, Wouter Kuerble, Maud van der Flier
Eindredactie	Martine van Eck
Vormgeving	Wim Jansen Design
Publicatie	Oktober 2025 – Eerste druk

**‘You can’t
stop the waves,
but you can
learn to surf’**

Jon Kabat-Zinn

Introductie



Niek Bakker, Maud van der Flier, Mattias Dethmers

De Overnamemonitor Verzekeringsmarkt is een exclusieve uitgave van BHB Dullemond. Het betreft een halfjaarlijks onderzoek waarin een zo compleet mogelijk beeld wordt gegeven van alle overnames en acquisities in de verzekeringsmarkt.

Middels deze Overnamemonitor wordt ook inzicht verkregen in diverse trends zoals prijsvorming, ontwikkelingen en nieuwe toetreders tot de markt. De cijfers en trends weergegeven in de Overnamemonitor zijn bedoeld ter bevordering van de transparantie en het inzicht in de huidige én toekomstige ontwikkelingen van het intermediair, volmachtbedrijven en de verzekeringsmarkt als geheel. In deze Overnamemonitor wordt gekeken naar de ontwikkelingen op het gebied van overnames binnen het verzekeringsintermediair over de eerste helft van 2025. Naast statistieken over de overnamemarkt komen diverse marktontwikkelingen en verwachtingen voor de toekomst aan bod.



Weerbaarheid aan de keukentafel

Edwin Bosma blikt terug: 'Het is 1985 en ik zit weer in de zoveelste confrontatie met mijn leraar Duits, meneer Bussink. Hij en ik, dat botste wel vaker. Op zijn trui droeg hij steevast een anti-kruisraket button. En op mijn agenda? Daar zat een grote, blauwe sticker met de tekst: "Liever een raket in de tuin dan een Rus in de keuken." Die sticker kon hij niet waarderen. Om hem uit de tent te lokken zette ik mijn agenda rechtop op tafel, waarna hij die demonstratief omtikte. En terwijl we het toen hardgrondig oneens waren, besef ik nu, veertig jaar later, dat die tegenstelling nog altijd actueel is. Alleen zitten we anno 2025 in een situatie waarin, figuurlijk gesproken, die Rus inmiddels wél in de keuken staat. Geopolitiek is geen ver-van-ons-bedshow meer. Het zit aan onze keukentafel. In onze bedrijven. In onze besluitvorming.'

Die realiteit raakt ook de verzekeringsmarkt. Internationale spanningen, economische onzekerheid en technologische disrupties dringen steeds dieper door in de dagelijkse praktijk. 97% van de Nederlandse organisaties ervaart in toenemende mate geopolitieke druk. Tegelijkertijd zien we dat 73% van de ondernemers maatregelen neemt, op het gebied van cyberveiligheid, crisismanagement en risicobeheersing. Een zorgwekkend punt blijft echter dat slechts 30% van de ondernemers volledig zicht heeft op de risico's in hun keten.

Tegen deze achtergrond staat het thema weerbaarheid centraal. Tijdens ons Annual Event op 10 september in het Porsche Centrum Gelderland stelden we de vraag: is uw organisatie weerbaar genoeg? Diezelfde vraag loopt ook als een rode draad door deze Overnamemonitor. Want cijfers vertellen veel, maar niet alles. Weerbaarheid gaat niet alleen over rendement, maar over het vermogen koers te houden, te blijven handelen en draagkracht te behouden in tijden van verandering.

We koppelen de cijfers aan de praktijkverhalen van ondernemers die laten zien wat weerbaarheid in hun wereld betekent. We spraken Jeannette en Henri Veldsink over hun groeimindset en cultuur, Eva de Mol over de kracht van mensen en teams, Peter van Uhm over leiderschap onder druk en Mark Wegh over wendbaarheid in de praktijk. Hun verhalen tonen dat weerbaarheid niet gaat over hardheid, maar over richting, samenwerking en de moed te blijven vernieuwen.

Onze dank gaat uit naar iedereen die via interviews of presentaties aan deze uitgave heeft bijgedragen. Met deze Overnamemonitor willen we inspireren én inzicht geven in een markt die blijft bewegen en ondernemers helpen sterker te bouwen, voorbij de polis, richting weerbaarheid.

Thomas van Heiningen

M&A Consultant BHB Dullemond

Edwin Bosma

Managing Partner BHB Dullemond

Voorwoord



**Overnameadviseurs
die de verzekeringsmarkt
door en door kennen.**

Sinds 1998

BHB

BHB Dullemond



Edwin Bosma en Thomas van Heiningen

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1

Van piek naar patroon: de verzekeringsmarkt consolideert door

12

Hoofdstuk 2

Interview Peter van Uhm – Weerbaar leiderschap in onzekere tijden

24

Hoofdstuk 3

Weerbaarheid in de verzekeringsmarkt: koershouden in tijden van verandering

30

Hoofdstuk 4

Interview Jeannette en Henri Veldsink – ‘Iedere dag een beetje beter’

40

Hoofdstuk 5

Interview Eva de Mol – ‘Weerbaarheid begint bij mensen’

44

Hoofdstuk 6

Interview Mark Wegh – Ontzorgen en verrassen: de kracht van wendbaar ondernemerschap

50

Hoofdstuk 7

Verantwoording

56

Over BHB Dullemond

58



**Overnameadviseurs
die de verzekeringsmarkt
door en door kennen.**

Sinds 1998

BHB

BHB Dullemond



Team BHB Dullemond

Van piek naar patroon: de verzekeringsmarkt consolideert door

Een markt die blijft bewegen

De Nederlandse verzekeringsmarkt blijft ook in 2025 opvallend actief op het gebied van overnames. Hoewel het aantal en de omvang van deals iets afnemen ten opzichte van het uitzonderlijk sterke tweede halfjaar van 2024, is van een afkoeling duidelijk nog geen sprake.

In de eerste helft van 2025 komt het totale dealvolume uit op € 565 miljoen, aanzienlijk lager dan de ruim € 1 miljard in de voorgaande periode, maar nog altijd ruim boven het niveau van vóór 2023. Bovendien laat de tabel zien dat het patroon per halfjaar met wel 40-50% fluctueert. Binnen onze M&A-praktijk zien wij dat er in de komende periode meerdere grote transacties op het punt staan te worden afgerond, die er waarschijnlijk voor zullen zorgen dat H2-25 30-50% hoger zal uitkomen dan H1-25. De komende maanden zullen uitwijzen of de markt zich stabiliseert of opnieuw richting de grens van € 1 miljard beweegt.

Dealomvang per categorie	H1 2025	
	Deal value	%
0 - 250.000	€ 8.977.500	2%
250.000 - 1.000.000	€ 13.138.720	2%
1.000.000 - 5.000.000	€ 46.947.200	8%
5.000.000 - 10.000.000	€ 33.450.000	6%
> 10.000.000	€ 462.500.000	82%
Totaal	€ 565.013.420	100%

Tabel 1. Dealomvang per categorie.

Dealomvang per categorie	H2 2024		H1 2024	
	Deal value	%	Deal value	%
0 - 250.000	€ 7.685.250	1%	€ 11.047.500	1%
250.000 - 1.000.000	€ 19.925.000	2%	€ 22.664.518	4%
1.000.000 - 5.000.000	€ 65.450.700	6%	€ 28.222.500	5%
5.000.000 - 10.000.000	€ 10.500.000	1%	€ 33.000.000	5%
> 10.000.000	€ 910.700.000	90%	€ 523.000.000	85%
Totaal	€ 1.014.233.950	100%	€ 617.934.518	100%

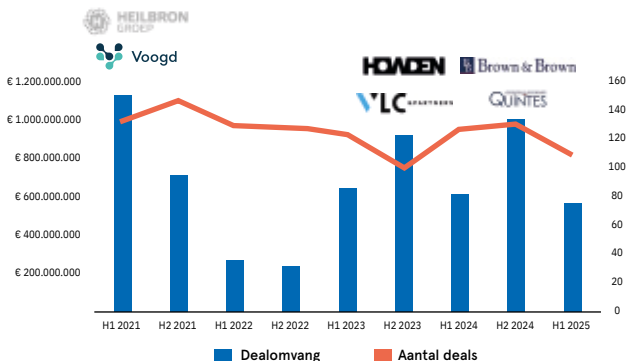
Dealomvang per categorie	H2 2023		H1 2023	
	Deal value	%	Deal value	%
0 - 250.000	€ 5.220.000	1%	€ 6.952.500	1%
250.000 - 1.000.000	€ 21.665.000	2%	€ 30.667.500	5%
1.000.000 - 5.000.000	€ 53.485.000	6%	€ 61.117.590	10%
5.000.000 - 10.000.000	€ 14.600.000	1%	€ 67.200.000	10%
> 10.000.000	€ 825.500.000	90%	€ 477.000.000	74%
Totaal	€ 920.470.000	100%	€ 542.937.590	100%

Dealomvang per categorie	H2 2022		H1 2022	
	Deal value	%	Deal value	%
0 - 250.000	€ 8.707.500	4%	€ 8.167.500	3%
250.000 - 1.000.000	€ 30.422.500	13%	€ 21.827.500	8%
1.000.000 - 5.000.000	€ 65.717.500	28%	€ 79.055.000	29%
5.000.000 - 10.000.000	€ 20.100.000	9%	€ 48.300.000	18%
> 10.000.000	€ 109.600.000	47%	€ 114.000.000	42%
Totaal	€ 234.547.500	100%	€ 271.350.000	100%

Dealomvang per categorie	H2 2021		H1 2021	
	Deal value	%	Deal value	%
0 - 250.000	€ 11.331.000	2%	€ 12.620.000	1%
250.000 - 1.000.000	€ 29.253.000	4%	€ 22.706.000	2%
1.000.000 - 5.000.000	€ 58.890.000	8%	€ 50.940.000	5%
5.000.000 - 10.000.000	€ 44.330.000	6%	€ 105.050.000	9%
> 10.000.000	€ 564.600.000	80%	€ 934.325.000	83%
Totaal	€ 708.404.000	100%	€ 1.125.641.000	100%

Tabel 1. Dealomvang per categorie.

Hoofdstuk 1



Grafiek 1. Dealomvang en aantal deals H1 2021 - H1 2025

Schaal aan de top, stevige beweging aan de basis

Zoals gebruikelijk ligt het zwaartepunt bij de grotere transacties. De categorie boven € 10 miljoen dealomvang blijft dominant, al is het aandeel in de totale dealomvang iets gedaald. Het verschil in absolute omvang is echter groot: waar in de tweede helft van 2024 nog zes deals boven deze grens vielen (waaronder Quintes, Certe Groep en Thoma Groep), zijn dat er in de eerste helft van 2025 slechts twee. Grote transacties aan de bovenkant van de markt, zoals die van SAA, Ecclesia en enkele andere partijen, blijven bepalend voor de totale dealomvang.

Tegelijkertijd zien we een interessante verschuiving: de kleinere en middelgrote segmenten winnen terrein. In alle categorieën onder de € 10 miljoen dealomvang is sprake van een relatieve toename. Dit duidt erop dat de consolidatiegolf niet alleen wordt gedreven door de allergrootste deals, maar breder is verankerd in de markt. De overnameactiviteit wordt dus steeds meer een structureel patroon in plaats van een incident gedreven door enkele koplopers.

Aantal transacties blijft historisch hoog

Hoewel de totale waarde is afgenomen, blijft het aantal transacties op een uitzonderlijk hoog niveau. In vergelijking met de piek van H2-2024 is er een lichte daling, maar historisch gezien ligt de markt nog steeds op recordhoogte. Het is duidelijk dat de consolidatie breed gedragen blijft door zowel kopers als verkopers, van investeerders tot strategische intermediairs.

Bij nadere analyse valt op dat er relatief veel kleine transacties (onder € 250.000 dealomvang) zijn gesloten, vergelijkbaar met dezelfde periode een jaar eerder. Daarnaast is er een duidelijke stijging in het segment € 5-10 miljoen, terwijl juist het middensegment (€ 250.000-€ 5 miljoen) wat terugvalt. Dat past bij het beeld dat de schaarste aan kwalitatieve kantoren in deze categorie toeneemt, wat zich vertaalt in hogere waarderingen voor de overgebleven partijen in het middensegment.



Hoofdstuk 1

Aantal deals per categorie	H1 2025	
	Aantal	%
0 - 250.000	51	47%
250.000 - 1.000.000	28	26%
1.000.000 - 5.000.000	23	21%
5.000.000 - 10.000.000	5	5%
> 10.000.000	2	2%
Totaal	109	100%

Aantal deals per categorie	H2 2024		H1 2024		H2 2023		H1 2023	
	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%
0 - 250.000	44	34%	62	49%	29	29%	35	28%
250.000 - 1.000.000	45	34%	41	32%	37	37%	42	34%
1.000.000 - 5.000.000	34	26%	17	13%	27	27%	29	23%
5.000.000 - 10.000.000	2	2%	5	4%	2	2%	10	8%
> 10.000.000	6	5%	2	2%	6	6%	8	6%
Totaal	131	100%	127	100%	101	100%	124	100%

Aantal deals per categorie	H2 2022		H1 2022		H2 2021		H1 2021	
	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%
0 - 250.000	46	36%	45	35%	51	35%	51	38%
250.000 - 1.000.000	50	39%	41	32%	50	34%	35	26%
1.000.000 - 5.000.000	25	20%	35	27%	32	22%	24	18%
5.000.000 - 10.000.000	3	2%	7	5%	6	4%	15	11%
> 10.000.000	4	3%	2	2%	8	5%	8	6%
Totaal	128	100%	130	100%	147	100%	133	100%

Tabel 2. Aantal deals per categorie (dealomvang)

Qua transactievorm blijft het beeld stabiel: de meerderheid betreft aandelentransacties, vooral bij de grotere deals, terwijl kleinere transacties doorgaans via activa-passiva worden afgehandeld.

H1 2025								
Rechtsvorm	Aantal	%	Deal Value	%				
Eenmanszaak	32	30%	€ 6.345.000	6%				
V.O.F.	19	18%	€ 8.860.000	9%				
B.V. / N.V.	56	52%	€ 87.308.420	85%				
Totaal	107	100%	€ 156.533.950	100%				
H2 2024					H1 2024			
Rechtsvorm	Aantal	%	Deal Value	%	Aantal	%	Deal Value	%
Eenmanszaak	36	28%	€ 13.626.750	9%	47	37%	€ 12.532.500	11%
V.O.F.	19	15%	€ 10.162.500	6%	16	13%	€ 8.820.000	8%
B.V. / N.V.	73	57%	€ 132.744.700	85%	63	50%	€ 91.582.018	81%
Totaal	128	100%	€ 156.533.950	100%	126	100%	€ 112.934.518	100%
H2 2023					H2 2023			
Rechtsvorm	Aantal	%	Deal Value	%	Aantal	%	Deal Value	%
Eenmanszaak	23	23%	€ 9.560.000	7%	28	23%	€ 10.327.500	5%
V.O.F.	6	6%	€ 7.515.000	6%	12	10%	€ 4.500.000	2%
B.V. / N.V.	69	70%	€ 113.395.000	87%	80	67%	€ 208.110.090	93%
Totaal	98	100%	€ 130.470.000	100%	120	100%	€ 222.937.590	100%
H2 2022					H1 2022			
Rechtsvorm	Aantal	%	Deal Value	%	Aantal	%	Deal Value	%
Eenmanszaak	30	23%	€ 8.925.000	6%	36	28%	€ 8.857.500	3%
V.O.F.	16	13%	€ 11.935.000	7%	17	13%	€ 21.250.000	8%
B.V. / N.V.	82	64%	€ 143.687.500	87%	77	59%	€ 241.242.500	89%
Totaal	128	100%	€ 164.547.500	100%	130	100%	€ 271.350.000	100%
Tabel 3. Overnames per rechtsvorm								

Hoofdstuk 1

Regionale trends en internationale dimensie

Regionaal blijft het beeld herkenbaar. De meeste overnames vinden plaats in de provincies Noord-Holland, Zuid-Holland, Noord-Brabant en Gelderland, de traditionele kernregio's van de assurantiemarkt. Zuid-Holland springt dit halfjaar in het bijzonder in het oog met een relatief groot aantal transacties in de categorie € 1-5 miljoen, wat bijdraagt aan een bovengemiddeld aandeel in de totale dealwaarde.

Provincie	H1 2025		H2 2024		H1 2024		H2 2023		
	Aantal	Waarde	Aantal	Waarde	Aantal	Waarde	Aantal	Waarde	
Drenthe	5%	7%	5%	2%	4%	1%	4%	2%	
Flevoland	3%	1%	1%	0%	0%	0%	1%	0%	
Friesland	2%	4%	5%	3%	7%	3%	6%	2%	
Gelderland	10%	11%	16%	19%	13%	11%	11%	19%	
Groningen	5%	11%	5%	2%	6%	2%	9%	4%	
Limburg	6%	2%	5%	1%	10%	5%	2%	2%	
Noord-Brabant	16%	9%	19%	21%	16%	29%	27%	22%	
Noord-Holland	23%	15%	13%	6%	13%	12%	13%	22%	
Overijssel	5%	1%	5%	14%	9%	10%	1%	0%	
Utrecht	6%	15%	5%	3%	5%	3%	9%	6%	
Zuid-Holland	19%	19%	20%	29%	16%	22%	15%	19%	
Zeeland	2%	6%	0%	0%	2%	2%	2%	1%	

Tabel 4. Overnames per provincie

	H1 2023		H2 2022		H1 2022		H2 2021		H1 2021	
	Aantal Waarde		Aantal Waarde		Aantal Waarde		Aantal Waarde		Aantal Waarde	
	1%	0%	4%	2%	2%	0%	1%	8%	3%	3%
	4%	1%	2%	2%	2%	3%	2%	0%	4%	1%
	2%	9%	6%	7%	6%	2%	4%	4%	3%	1%
	13%	17%	14%	14%	15%	12%	9%	5%	12%	5%
	3%	1%	4%	10%	2%	0%	4%	1%	1%	0%
	8%	2%	9%	8%	7%	7%	9%	33%	8%	3%
	20%	8%	17%	14%	18%	10%	18%	8%	20%	46%
	13%	19%	15%	15%	14%	51%	17%	23%	19%	14%
	13%	30%	6%	5%	8%	4%	7%	5%	6%	7%
	3%	1%	7%	3%	6%	1%	7%	5%	8%	4%
	19%	12%	15%	20%	17%	8%	21%	8%	17%	14%
	1%	0%	2%	0%	2%	1%	0%	0%	1%	2%

Hoofdstuk 1

Wat H1-2025 echt onderscheidt, is de toenemende internationalisering. Begin dit jaar kondigden Ecclesia en Specialist Risk Group (SRG) hun samenwerking aan. Daarmee betreedt opnieuw een Britse speler de Nederlandse markt en breidt deze zijn positie verder uit binnen de Benelux. Deze ontwikkeling laat zien dat de Nederlandse markt niet alleen door binnenlandse consolidatie wordt gevormd, maar ook aantrekkelijk blijft voor internationale partijen die hun Europese aanwezigheid willen versterken. De combinatie van een stabiel regionaal patroon en een groeiende internationale interesse maakt dat de markt in H1-2025 tegelijk voorspelbaar en dynamisch is: de bekende hotspots blijven belangrijk, maar de strategische bewegingen van buitenlandse intermediairs zorgen voor een nieuwe laag aan strategische dynamiek en kansen.

Grafiek 2.
Aantal overnames per provincie.



Opvallende transacties

SAA Verzekeringen – Söderberg & Partners

Söderberg & Partners zette in mei 2025 een nieuwe stap met de overname van SAA Verzekeringen, één van de grootste financiële advieskantoren van Nederland. Met deze transactie verstevigt Söderberg & Partners haar positie binnen het Nederlandse intermediaire landschap. Daarnaast realiseerde de groep in de eerste helft van het jaar de succesvolle aansluiting van Dorens & De Waal en Bijdevaate Verzekeringen. Daarmee klimt Söderberg & Partners Nederland in de top-3 van grootste intermediairs, waarmee het ASR en Alpina in omvang voorbijstreeft ¹.



Söderberg
& Partners

¹ Bekeken op groepsniveau onder de aanname dat alle overnames tegen een belang van 100% zijn geweest, geen rekening houdend met eventuele minderheidsbelangen.

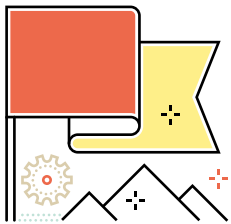
Internationale ontwikkelingen: Duitsland in de spotlight

Het Nederlandse volmachtmodel als exportproduct

De internationale belangstelling voor de Nederlandse verzekeringsdistributie richt zich steeds nadrukkelijker op het volmachtmodel. Vooral Duitse partijen tonen groeiende interesse in dit model, dat zich in Nederland de afgelopen decennia heeft ontwikkeld tot een volwassen markt met hoge governance-standaarden en sterke premievolumes. Het model leent zich uitstekend voor standaardproducten en biedt aantrekkelijke schaalvoordelen, precies de kenmerken die internationale spelers zoeken.

Nederlandse consolidators trekken naar de DACH-regio

De beweging werkt echter ook de andere kant op. Nederlandse consolidators, die in eigen land tegen de grenzen van verdere schaalgroei aanlopen, richten hun vizier op Duitsland, Oostenrijk en Zwitserland (de DACH-regio). Duitsland vormt hierbij de logische eerste stap: een grote, gefragmenteerde markt met volop ruimte voor schaalvergroting en een toenemende interesse in het volmachtmodel. De verwachting is dat succesvolle uitbreidingen in Duitsland zullen leiden tot verdere uitrol in andere Europese landen, waarmee Nederlandse partijen hun groei voortzetten buiten de landsgrenzen.



Spraakmakende deal: HBC Gruppe – Bridgepoint

Een voorbeeld van de internationale dynamiek is de overname van de HBC Gruppe uit Hamburg door investeerder Bridgepoint. In slechts drie jaar tijd wist HBC zijn EBITDA te vergroten van circa € 3 miljoen naar verluidt € 40 miljoen, een spectaculaire groei die de aandacht trok van internationale investeerders. Opvallend is dat de eerdere aandeelhouder Preservation Capital Partners aan boord blijft als minderheidsinvesteerder, samen met het managementteam. Dat wijst erop dat men verwacht dat de groeicurve nog niet is uitgevlakt en dat verdere uitbreiding binnen de DACH-regio en de Benelux op komst is. Duitsland ontwikkelt zich daarmee snel tot hotspot voor consolidatie en innovatie binnen verzekeringsdistributie en biedt ook voor Nederlandse partijen interessante kansen voor samenwerking en expansie.



Hoofdstuk 2

Lessen van Generaal b.d. Peter van Uhm

Weerbaar leiderschap in onzekere tijden

In een wereld waarin onzekerheid de enige constante is, wint het thema weerbaarheid aan urgentie. Wat vraagt deze tijd van ondernemers, leiders en organisaties? Niemand kan daar helderder over spreken dan generaal b.d. Peter van Uhm, voormalig commandant der Nederlandse Strijdkrachten. Tijdens het Annual Event van BHB Dullemond sprak Van Uhm over de lessen die hij leerde in de krijgsmacht en in zijn persoonlijke leven. In een persoonlijk, krachtig en soms ontroerend betoog deelt Van Uhm zijn visie op leiderschap, verantwoordelijkheid, vertrouwen en keuzes maken. Zijn verhaal is geen verslag van militaire operaties, maar een oproep tot actie: voor leiders die willen overleven, maar vooral willen bouwen. Zijn lessen zijn verrassend actueel en direct toepasbaar voor ondernemers die hun organisaties weerbaar willen maken.

De kracht van de 'adaptable': aanpassen of verdwijnen

"In een snel veranderende wereld overleven alleen de adaptable," stelt Van Uhm. Het zijn de mensen die zich kunnen aanpassen, die niet krampachtig vasthouden aan zekerheden van gisteren, maar wendbaar blijven in het licht van nieuwe realiteiten. Hij verwijst naar Darwin, maar vertaalt dit naar de ondernemerspraktijk: innovatie en continue verbetering zijn geen luxe,

maar noodzaak. "Een professional," zegt Van Uhm, "is iemand die iedere dag bezig is zichzelf en zijn team beter te maken." Het vermogen flexibel te zijn en kansen te zien in onrustige tijden maakt volgens hem het verschil tussen achterblijven en vooruitkomen. Ondernemers die hun organisatie niet alleen laten overleven, maar ook laten bloeien, zijn degenen die verandering durven omarmen en hun mensen daarin meenemen.

Bewust kiezen: verantwoordelijkheid in actie

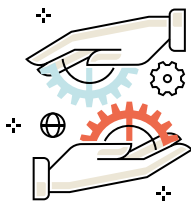
Van Uhm benadrukt het belang van verantwoordelijkheid nemen en keuzes maken. Niet kiezen is óók een keuze, en die heeft gevolgen. "Ik vraag me af hoe mensen die niets doen 's avonds in de spiegel kijken," zegt hij. "Ben je dan nog blij met jezelf?"

Zijn pleidooi is helder: leiderschap vraagt om handelen. Vanuit een moreel kompas. Vanuit waarden. Vanuit het besef dat jouw handelen, of nalaten, invloed heeft op anderen. Hij haalt inspiratie uit Edith Eger's boek *De Keuze*, waarin een jong meisje in een concentratiekamp geheel vrijwillig brood deelt met anderen in plaats van het alleen met haar zus op te eten. Dat ene kleine gebaar redde haar later het leven. Het is voor Van Uhm een goed voorbeeld dat individuele keuzes een wereld van verschil kunnen maken. Voor ondernemers geldt hetzelfde: de keuzes die vandaag worden gemaakt, bepalen de koers voor morgen.

Situational awareness en cultural awareness: ken je omgeving

Goede keuzes zijn alleen mogelijk wanneer leiders hun omgeving echt begrijpen. Bij Defensie was *situational awareness* een harde eis: weten wat er om je heen gebeurt, in realtime. Maar dat is niet voldoende. *Cultural awareness* is minstens zo belangrijk: begrijpen hoe waarden, gewoontes en cultuur in verschillende contexten werken. "Dingen gaan anders in Limburg dan in Groningen," zegt Van Uhm. "En zeker anders in Afrika dan in Europa."

Voor ondernemers betekent dit: ken je markt, je klanten, je concurrenten én de dynamiek in je eigen organisatie. Alleen wie begrijpt wat er speelt, kan effectief reageren en duurzame besluiten nemen.



Hoofdstuk 2

Vertrouwen en begrip: de stille motor van samenwerking

Leiderschap zonder vertrouwen is als een auto zonder motor. Van Uhm weet uit ervaring hoe diep vertrouwen moet zitten, zeker als de druk hoog is. "Vertrouwen is een two-way street," zegt hij. "Het gaat niet om wat jij denkt dat vertrouwen is, maar wat je team ervaart."

Echte verbinding ontstaat niet door oppervlakkige gesprekken, maar door de bereidheid je nek uit te steken voor een ander. Hij vertelt hoe zijn zoon als jonge officier werd benaderd door een sergeant met huwelijksproblemen. Dat de sergeant bij een 23-jarige leidinggevende zijn hart luchtte, was volgens Van Uhm het ultieme bewijs van vertrouwen. Voor ondernemers is de les duidelijk: je kunt het niet alleen. We hebben elkaars kennis, creativiteit en inzet nodig. En alleen als vertrouwen wederzijds aanwezig is, kan samenwerking echt slagen.

Tegelijkertijd waarschuwt Van Uhm voor de valkuil van te snel oordelen. "Zien is niet begrijpen, en begrijpen is nog niet goedkeuren," aldus zijn Wet van Van Uhm – $Z \neq B \neq G$. Te vaak schieten we direct van waarnemen naar oordeel, wat leidt tot miscommunicatie en wantrouwen. "Investeer in die paar seconden om echt te begrijpen wat de ander zegt." Voor leiders is dit een oproep niet alleen te luisteren, maar ook te begrijpen, voordat ze hun oordeel vellen. Het maakt organisaties effectiever en relaties sterker.

Staatsmannen en -vrouwen gezocht: leiderschap voorbij de korte termijn

Een van de scherpste observaties van Van Uhm betreft het politieke en maatschappelijke leiderschap van vandaag. Te vaak wordt gekozen voor korte termijnoplossingen, ingegeven door verkiezingen of de waan van de dag. "Dat is hetzelfde als in je broek plassen," zegt hij. "Het is een paar seconden lekker warm, maar de rest van de dag zit het niet zo prettig." Hij benadrukt dat de wereld behoefte heeft aan staatsmannen en -vrouwen,

leiders die niet de maatschappelijk gewenste besluiten nemen, maar de maatschappelijk noodzakelijke. Leiders die over hun eigen schaduw heen stappen en moeilijke beslissingen durven nemen, ook als die niet populair zijn. Waar zijn de visionairs zoals Adenauer, Monnet en Schuman, die na de Tweede Wereldoorlog zeiden: dit

nooit meer! Van Uhm ziet ze te weinig in het huidige tijdsgewricht. Ook ondernemers kunnen hier een voorbeeld aan nemen: durf verder te kijken dan kwartaalcijfers en kortetermijnwinst. Wie werkelijk duurzaam wil bouwen, heeft moedige keuzes nodig die misschien pas op lange termijn hun waarde bewijzen.”



Peter van Uhm en Edwin Bosma (Annual Event 2025)

Hoofdstuk 2

Een persoonlijke tragedie, een publieke keuze

Het meest aangrijpende moment in Van Uhms verhaal is het verlies van zijn zoon Dennis, die sneuvelde in Afghanistan. Op zijn allereerste werkdag als Commandant der Strijdkrachten kreeg hij dit onvoorstelbare nieuws te horen. De wereld zakte onder hem weg. "Mijn morele kompas was kapot," zegt Van Uhm eerlijk. In de dagen die volgden, werden hij en zijn vrouw geconfronteerd met een keuze die hen tot in hun kern raakte: stoppen en zich terugtrekken of doorgaan en vasthouden aan de waarden waarvoor hun zoon had gestaan. Samen besloten zij dat ze niet alleen hun zoon zouden verliezen, maar ook alles waar hij in geloofde, als ze opgaven. En dus gingen ze door.

Het besluit had diepe impact. Binnen Defensie bracht het rust en richting in een tijd van onzekerheid en verdriet. Militairen herkenden in zijn keuze de kracht van verantwoordelijkheid en gaven hem terug:

"Wat u hebt gezegd op die persconferentie, gaan wij waar-
maken." Zijn omgeving zag dat Van Uhm, ondanks persoonlijk verlies, trouw bleef aan zijn rol en verantwoordelijkheid. Dat maakte hem niet alleen een leider, maar ook een voorbeeld. Voor ondernemers ligt hierin een krachtige les: juist in tijden van persoonlijke of zakelijke crisis maakt de manier waarop je handelt het verschil voor je omgeving. Het gaat er niet om of je breekt, maar om hoe je weer opstaat.

Slot: leiderschap is voorbeeld- gedrag

Van Uhm sluit zijn verhaal af met de essentie: leidinggeven is het gedrag van anderen beïnvloeden in de richting waarin jij wilt dat het gaat. Dat kan alleen als mensen in jouw gedrag zien wat jij belangrijk vindt. Voor ondernemers betekent dit dat leiderschap niet gaat om mooie woorden, maar om daden. Van Uhm sloot af met de woorden: "Je hoeft niet perfect te zijn, maar je moet wel bereid zijn verantwoordelijkheid te nemen. Voor je team, je organisatie en voor de samenleving."

Overnameadviseurs
die de verzekeringsmarkt
door en door kennen.

Sinds 1998

BHB

BHB Dullemond



Peter van Uhm

Hoofdstuk 3

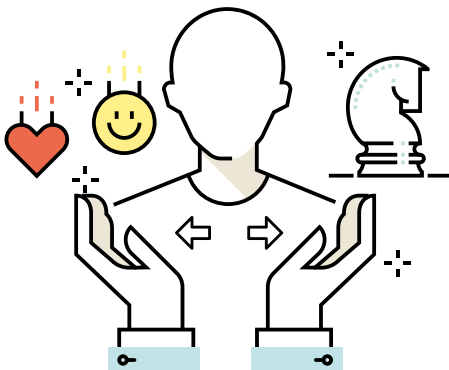
Weerbaarheid in de verzekeringsmarkt: koershouden in tijden van verandering

De financiële sector staat onder toenemende druk van externe krachten. Geopolitieke spanningen, cyberdreigingen, klimaatrisico's en een groeiende regeldruk beïnvloeden direct hoe organisaties opereren en investeren. Ook de Nederlandse verzekeringsmarkt merkt dat: stijgende schadelasten, een krappe arbeidsmarkt en de noodzaak tot digitalisering raken niet alleen verzekeraars, maar ook assurantiekantoren, serviceproviders, pensioenconsultants en volmachtbedrijven. Onzekere omstandigheden brengen risico's met zich mee, en juist het beheersen daarvan is de kern van deze sector. Ondernemers in dit veld spelen een cruciale rol in het verkleinen van onzekerheid voor hun klanten. Waar de sector traditioneel draaide om stabiliteit en voorspelbaarheid, vraagt de huidige dynamiek om wendbaarheid en toekomstgericht leiderschap. In dit hoofdstuk verkennen we zes ontwikkelingen die bepalend zijn voor de weerbaarheid van de verzekeringsmarkt en hoe ondernemingen hun koers weten te houden in een steeds complexer speelveld.



1. De mens als scharnierpunt van weerbaarheid

Het grootste risico in de markt is niet extern, maar intern: het tekort aan vakmensen. De structurele krapte op de arbeidsmarkt, gecombineerd met een vergrijzend medewerkersbestand, zet de continuïteit van veel organisaties onder druk. Jonge professionals zoeken zingeving, ontwikkelkansen en autonomie; wanneer ze die niet vinden, vertrekken ze snel. We zien dat organisaties die investeren in hun mensen, veerkrachtiger zijn. Niet door alleen te concurreren op salaris, maar door te investeren in cultuur, leiderschap en opleidingsprogramma's. Steeds meer kantoren zetten in op traineeprogramma's, kennisdeling en multidisciplinaire samenwerking tussen acceptatie, schade en advies. Wie mensen ontwikkelt, ontwikkelt weerbaarheid. De ondernemingen die de arbeidsmarktkrapte zien als kans om zichzelf opnieuw uit te vinden, bouwen aan duurzame continuïteit, juist in een markt die voortdurend verandert.



Hoofdstuk 3

2. Technologie als versneller én kwetsbaarheid

De digitalisering van de verzekeringsketen heeft enorme efficiëntie gebracht, maar ook nieuwe kwetsbaarheden. Van datagedreven schadeafhandeling tot AI-ondersteunde klantcommunicatie, bijna elk proces is of wordt digitaal. Daardoor is de verzekeringsmarkt afhankelijker geworden van softwareleveranciers en dataplatforms, en dus gevoeliger voor cyberdreigingen. Tijdens het najaarsevent van Adfiz bleek dat nog veel financieel adviseurs ChatGPT gebruiken in een onbeveiligde omgeving. Een praktijkvoorbeeld dat laat zien dat bewustwording en beleid achterlopen op de technologische realiteit. Incidenten ontstaan zelden door techniek alleen, maar juist door menselijk gedrag of gebrek aan kennis. De weerbare organisatie ziet technologie niet als vanzelfsprekend, maar als strategisch domein. Steeds meer verzekeraars en volmachtbedrijven investeren in digitale volwassenheid: van periodieke audits tot crisisplannen en ethische richtlijnen voor het gebruik van AI.

Digitale weerbaarheid is daarmee ook morele weerbaarheid: weten hoe technologie de mens dient en niet andersom.

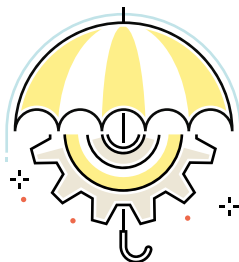
3. Economische druk en financiële wendbaarheid

De verzekeringsmarkt staat financieel onder spanning. Stijgende schadelasten, hogere operationele kosten en toenemende toezichtseisen drukken op marges. Tegelijkertijd verwachten klanten meer maatwerk en snelheid, terwijl (online) prijsvergelijking transparanter is dan ooit. We zien dat succesvolle kantoren en volmachten hun verdienmodel herzien. Ze investeren in digitalisering en samenwerking om schaalvoordeel te realiseren, maar kiezen ook bewust voor specialisatie of nichemarkten om onderscheidend te blijven.

Financieel gezonde organisaties bouwen buffers op, diversifiëren hun inkomstenbronnen en investeren in innovatie, ook wanneer de conjunctuur daar niet direct om vraagt. Economische weerbaarheid betekent vooruitkijken: keuzes maken vóórdat je ertoe wordt gedwongen.

4. Geopolitieke onrust: risico's worden grensoverschrijdend

Oorlogen, sancties, handelsbeperkingen, importtarieven en spanningen in toeleveringsketens hebben directe impact op de verzekeringssector. Herverzekeringskosten stijgen, risicoprofielen veranderen en geopolitieke gebeurtenissen beïnvloeden financiële markten. Tijdens het voorjaarsevent van het Verbond van Verzekeraars kwam een opvallend voorbeeld uit Finland naar voren: daar beschikken veel grote instellingen en bedrijven over ondergrondse ruimtes die bij calamiteiten of dreigingen eenvoudig kunnen worden omgebouwd tot schuilkelders. Een illustratie van hoe andere landen structureel nadenken over veerkracht, ook buiten crisistijd. Nederlandse verzekeraars en volmachtbedrijven beginnen die denkwijze over te nemen. Steeds meer organisaties werken met (calamiteiten) scenario's, doorrekenen geopolitieke risico's en koppelen deze aan hun strategische besluitvorming. De les is helder: geopolitieke risico's zijn niet langer abstract. Ze bepalen mede de continuïteit van klanten én de risicoblootstelling van verzekeraars zelf.



Hoofdstuk 3

5. Klimaat en milieu: van schade naar preventie

Klimaatverandering raakt het hart van het (internationale) verzekeringsvak. Extreem weer, overstromingen (bijvoorbeeld in Limburg) en bosbranden zorgen voor stijgende schadelasten, terwijl nieuwe regelgeving vraagt om transparantie over duurzaamheidsbeleid en investeringen. De sector beweegt van een passieve positie van reageren en compenseren naar een actievere rol met preventie als belangrijkste thema. Verzekeraars gebruiken data om risicomodellen te verbeteren en preventieve maatregelen te stimuleren. Assurantiekantoren en serviceproviders helpen klanten actief bij het verminderen van schade door inzicht te geven in risico's en duurzaam gedrag te belonen.

Deze beweging vergroot niet alleen de maatschappelijke waarde van de sector, maar ook haar legitimiteit. De klimaattransitie biedt bovendien kansen: voor innovatieve producten, nieuwe klantgroepen en partnerschappen. Weerbare organisaties wachten niet op regelgeving, maar lopen voorop in het meedenken over oplossingen.

6. Energie en infrastructuur: de stille afhankelijkheid

Een minder zichtbaar, maar groeiend risico ligt in de afhankelijkheid van energie en digitale infrastructuur. Netcongestie, cyberaanvallen en storingen in datacenters kunnen de dienstverlening van verzekeraars en intermediairs direct verstoren. In een sector waarin polisbeheer, schadeafhandeling en klantcommunicatie volledig digitaal verlopen, is continuïteit cruciaal. We zien dat organisaties die investeren in noodprocedures, noodstroom, back-ups en alternatieve communicatiestructuren aanzienlijk sneller herstellen bij verstoringen. Toch is voor een groot deel van de markt dit nog geen vast onderdeel van de strategie. De weerbare organisatie van de toekomst beschouwt infrastructuur niet langer als vanzelfsprekend, maar als kritieke levensader die actief beheerd moet worden.

Overnameadviseurs
die de verzekeringsmarkt
door en door kennen.

Sinds 1998

BHB

BHB Dullemond



Jasper van Houten en Wouter Kuerble

Hoofdstuk 3

Weerbaarheid als strategisch vermogen

De zes risico's die de sector vandaag bepalen (mens, technologie, economie, geopolitiek, klimaat en infrastructuur) zijn onderling verweven en versterken elkaar. Weerbaarheid is daarom geen verzameling maatregelen, maar een strategische manier van denken. De organisaties die wij het sterkst zien groeien, investeren in hun mensen, in technologie, in samenwerking en in kennisdeling. Ze combineren innovatie met realisme, en snelheid met zorgvuldigheid.

Risicocategorie
Sociaal & arbeidsmarkt
Technologisch
Economisch
Geopolitiek
Klimaat & milieu
Energie & infrastructuur

Ze durven scenario's te verkennen, ook als die ongemakkelijk zijn, en zien verandering niet als bedreiging maar als onderdeel van hun identiteit.

Overzicht van de zes risicodomeinen

De zes krachten die de weerbaarheid van de verzekeringsmarkt vandaag bepalen, laten zich samenvatten in onderstaande indeling. Elk van deze risico's heeft zijn eigen dynamiek, maar samen vormen ze het speelveld waarop ondernemingen hun toekomst moeten bouwen.

Essentie	Voorbeelden van impact
Menselijke factor: werkdruk, talent, cultuur, kennisbehoud	Personeelstekort, uitstroom, vergrijzing, kwaliteitsdruk
Cyber risico's, AI, data veiligheid, afhankelijkheid software	Hacks, datalekken, AI-gebruik zonder beveiliging, systeemuitval
Schadelast, inflatie, kostenstructuur, margebehoud	Stijgende claims, druk op provisies, consolidatie
Internationale instabiliteit, sancties, oorlog, cyberoorlog	Herverzekeringskosten, sanctie-risico's, marktonzekerheid
Fysieke gevolgen en transitie naar duurzame economie	Klimaatschade, ESG-verplichtingen, CO ₂ -beprijzing
Tekorten, prijsvolatiliteit, afhankelijkheid digitale keten	Netcongestie, datacenteruitval, energiekosten

Annual Event 2025



Overnameadviseurs
die de verzekeringsmarkt
door en door kennen.

Sinds 1998

BHB

BHB Dullemond

Weerbaarheid in een onzekere wereld



'Iedere dag een beetje beter'

Hoe familiebedrijf Veldsink Groep uitgroeide tot een landelijke speler met ambitie

Wat begon met een kantoor aan huis in Brabant, groeide uit tot een organisatie van ruim 1.400 medewerkers en meer dan honderd vestigingen. Jeannette en Henri Veldsink, broer en zus, leiden het familiebedrijf dat hun vader in 1979 oprichtte. In dit gesprek vertellen ze over hun missie, groeipad, het belang van technologie, en hoe veerkracht en menselijkheid hen richting de toekomst blijven sturen.

Van keukentafel tot landelijk netwerk

"Ons pa, zoals we dat in Brabant zeggen, is in 1979 gestart, samen met mijn moeder," vertelt Jeannette Veldsink. "Wij waren nog kleuters, maar zijn opgegroeid met klanten aan huis en een kantoor dat letterlijk aan de eettafel begon." In 1999 stapten Jeannette en Henri allebei in het bedrijf. "Toen hadden we drie kantoren en zo'n dertig medewerkers," zegt Jeannette. "Ik ben begonnen als hypotheekadviseur en groeide

later door naar financial planner en uiteindelijk naar de directie." Henri bewandelde een ander pad. "Ik studeerde en woonde in Londen en werkte daar in de verzekeringsbranche. Maar toen mijn vader, begin jaren 2000, bedrijven in Zeeland begon over te nemen, ben ik erbij gekomen. Vanuit mijn bedrijfskundige blik ben ik toen in de interne processen gedoken. En zo rolde ik het bedrijf in."

Financiële rust voor iedereen

De missie van Veldsink is al sinds het begin helder: financiële rust creëren. "Wij geloven dat je pas

goed kunt adviseren als alles op tafel ligt,” zegt Jeannette. “Onze missie is mensen financiële rust te gunnen. Zodat ze zich geen zorgen hoeven te maken, maar hun leven kunnen leiden zoals zij dat willen.”

Dat uitgangspunt is breder dan alleen verzekeringen of hypotheeken. Henri: “We kijken altijd naar de situatie van de klant als geheel. We zijn gestart met arbo dienstverlening omdat we zagen dat ondernemers daar niet tevreden over waren. Zo bouwen we verder vanuit wat klanten echt nodig hebben.”

Groeien door overnames en samenwerking

Veldsink groeide in de afgelopen jaren hard, vooral door gerichte overnames. Henri: “De allereerste portefeuille werd al in 1980 gekocht. Mijn vader vond dat het opbouwen van een klantenbestand klant-voor-klant te langzaam ging. Dus begon hij te zoeken naar kansen om in één keer grotere stappen te zetten.” In de afgelopen vijf jaar verdubbelde de organisatie in omvang. Jeannette: “We zijn altijd alert op kansen. Als iets

bij ons past, inhoudelijk én qua cultuur, zeggen we ja. We zoeken het niet per se, maar laten zelden iets liggen wat goed voelt.” Henri vult aan: “Voor ons is een overname meer dan een transactie. Het begint bij het gesprek aan tafel. We kijken echt naar de mensen en het DNA van het kantoor. Als dat klopt, kun je bouwen aan een duurzame samenwerking.”

Groei vraagt om interne versterking

De snelle groei leidde niet tot een blinde focus op de buitenkant. Jeannette: “We zijn ondertussen altijd aan de binnenkant blijven bouwen. Want anders ontploft het op een gegeven moment. We hebben de afgelopen twee jaar extra aandacht gegeven aan het inrichten van processen, systemen en teams. Zo blijft de organisatie gezond.” Henri noemt dit de groeimindset: “Bij ons draait groei niet alleen om groter worden. Het gaat om iedere dag een beetje beter worden. We willen blijven leren. Fouten zijn bij ons geen probleem, als we er maar iets van opsteken.”

Hoofdstuk 4

Next Level: technologie als versneller van advies

Een van de grote investeringen van de komende jaren is het NextLevel-programma, een eigen technologieplatform dat Veldsink ontwikkelt.

Jeannette: "Daarmee maken we de klantreis soepeler, van offerte tot beheer. Er komt een nieuw adviseursportaal, een klantportaal én AI-ondersteuning." Henri: "We investeren hier zo'n 15 miljoen euro in. Dat doe je alleen als je denkt dat het op de lange termijn verschil maakt. Niet alleen om efficiënter te werken, maar ook om onze mensen te ondersteunen. Denk aan AI-gestuurde klantinzichten, samenvattingen van gesprekken, en signaleringen voor proactief advies." Jeannette: "Zo kunnen adviseurs zich richten op wat echt telt: persoonlijk contact. Alles eromheen maken we zo efficiënt mogelijk."

Weerbaarheid in een veranderende wereld

Hoe gaat een snelgroeiende organisatie om met risico's en onverwachte gebeurtenissen?

Henri: "We hebben scenario's voor cyberaanvallen, stroomuitval, en doen simulaties. Maar uiteindelijk draait het om mensen. Tijdens corona zagen we hoe veerkrachtig ons team is. Dan komt alles samen." Jeannette: "We hebben het voordeel dat we lokale vestigingen hebben. Als systemen uitvallen, kunnen klanten altijd binnenlopen. Die fysieke nabijheid is goud waard."

Waar staat Veldsink over vijf jaar?

"We blijven groeien, zowel auto-noom als via overnames," zegt Jeannette. "En ons platform is dan live. Dan zijn we echt next level. Of eigenlijk: next next level." Henri relateert: "We maken geen vijfjarenplannen met exacte doelen. Vijf jaar geleden hadden we ook niet kunnen voorspellen waar we nu zouden staan. Maar we weten wél waar we naartoe willen: een relevant, wendbaar en mensgericht bedrijf blijven. Misschien nog een keer verdubbelen? Als het past, dan doen we het."

Overnameadviseurs
die de verzekeringsmarkt
door en door kennen.

Sinds 1998

BHB

BHB Dullemond



Jeannette en Henri Veldsink

Hoofdstuk 5

Interview Eva de Mol

'Weerbaarheid begint bij mensen'

Weerbaar zijn in een onzekere wereld is geen luxe, maar een noodzaak. Dat is de overtuiging van dr. Eva de Mol, medeoprichter van technologie-investeerder CapitalT. De Mol combineert wetenschap en praktijk: ze promoveerde in Silicon Valley, waar ze meer dan duizend ondernemers-teams onderzocht en investeert vandaag in technologiebedrijven die grote problemen van de toekomst aanpakken. Haar boodschap is duidelijk: in een wereld vol verandering en onzekerheid ligt de sleutel tot succes in mensen en teams. Niet ideeën of technologie bepalen de toekomst, maar de samenstelling, motivatie en veerkracht van de mensen erachter. In haar werk ziet De Mol steeds dezelfde succesfactoren terugkeren: durven falen, scherp kiezen waar je je op richt, bouwen aan netwerken, persoonlijk leiderschap, diversiteit en sterke teams.



De start: tegen de stroom in

Het lijkt achteraf vanzelfsprekend: een fonds met meer dan 75 miljoen onder management, investeringen in ruim 30 startups en een stevige positie in de techwereld. Maar toen De Mol samen met Janneke Niessen CapitalT wilde opzetten, was er niets. Geen kapitaal, geen rijke familie om de eerste miljoenen op te halen, geen netwerk van investeerders dat de deur meteen opende. "Tijdens een van onze eerste gesprekken kregen we het advies: die eerste twintig miljoen haal je gewoon bij vrienden en familie op. Maar wij hadden dat netwerk niet. Sterker nog, de meesten reageerden niet eens op onze mails," vertelt ze. "We kregen soms tien keer per week een nee. Maar een nee kan altijd nog een ja worden." Volgens De Mol is dit de essentie van ondernemerschap: doorgaan wanneer anderen afhaken. "Weerbaarheid is een beetje naïef durven zijn. Geloven in je visie, ook als niemand anders dat nog doet."

Falen als fundamenteel

Een van de lessen die De Mol steeds weer terugziet, is het belang van falen. "Ondernemers die vaker hebben gefaald, bouwen uiteindelijk succesvollere bedrijven. Juist omdat ze geleerd hebben buiten hun comfortzone te stappen." Ze vertelt het verhaal van Sara Blakely, de Amerikaanse oprichter van shapewearmerk Spanx. Haar vader vroeg zijn kinderen niet wat ze goed hadden gedaan, maar waar ze in gefaald hadden. "Als er niets misging, vond hij dat een probleem. Want dan had niemand iets nieuws geprobeerd." In Nederland is falen vaak een stigma. Bedrijven die omvallen, worden breed uitgemeten in de media en oprichters krijgen alleen nog vragen over hun mislukking. "Dat maakt ondernemers bang om risico's te nemen. Maar alleen door af en toe onderuit te gaan, kom je verder," aldus De Mol.

Hoofdstuk 5

Focus on what you're not doing

"Als ondernemer zijn er honderdduizend dingen die elke dag gedaan moeten worden: mensen aannemen, marketing, netwerk bouwen. En natuurlijk denk je altijd dat jij overal het allerbeste in bent. Maar juist dan is het belangrijk te kijken: wat ga je niet doen deze week? Waar zeg je nee tegen? Dat helpt je scherp te blijven en niet te verdrinken in je eigen ambitie," zegt De Mol.

Ze verwijst ook naar Steve Jobs, die altijd hetzelfde zwarte coltruitje droeg. Niet uit stijlbewustzijn, maar omdat hij geen denkruimte wilde verspillen aan triviale beslissingen. "Door bewust te schrappen, creëer je ruimte voor de dingen die er echt toe doen. Focus betekent dat je energie bewaart voor waar je het verschil maakt."

De kracht van netwerken en verbondenheid

Weerbaarheid bouw je niet in je eentje. Netwerken zijn volgens De Mol misschien wel de belangrijkste factor voor succes. "Ondernemers met een groot, waardevol netwerk komen verder dan anderen. Niet omdat ieder gesprek direct resultaat oplevert, maar juist omdat contacten soms pas na vijf jaar iets opleveren." Ze vertelt hoe een toevallige ontmoeting met een Amerikaanse professor haar uiteindelijk een beurs en een plek in Berkeley opleverde. "Dat begon met een etentje zonder concreet doel. Vaak komt de echte waarde pas veel later." Netwerken zijn bovendien een buffer tegen de eenzaamheid van leiderschap. "Being a founder can be lonely," zegt De Mol. "Je kunt niet altijd eerlijk zijn tegen investeerders of medewerkers. Daarom is het cruciaal je te omringen met peers die hetzelfde meemaken. Netwerken bieden niet alleen kansen, maar ook steun en herkenning."

Blijf persoonlijk, ook als je groeit

Naarmate bedrijven groter worden, verliezen oprichters soms het persoonlijke contact met hun mensen. "We zien vaak dat ondernemers denken: ik heb geen tijd meer voor individuele gesprekken, dus alles moet via Zoom of e-mail. Maar dat werkt niet," waarschuwt De Mol. Ze noemt het voorbeeld van een vrouwelijke ondernemer die honderden medewerkers had en toch manieren vond persoonlijk betrokken te blijven. "Zij organiseerde lunches in kleine groepen, maximaal tien mensen. Dat hield de cultuur levendig en gaf haar medewerkers het gevoel dat ze gezien werden." Voor De Mol is dit een kern van weerbaar leiderschap: dichtbij blijven, ook als schaalgrootte dat ingewikkeld maakt. "Mensen willen niet alleen een leider, ze willen contact."

De drie pijlers van succesvolle teams

Uit haar jarenlange onderzoek blijkt dat drie factoren steeds terugkomen bij succesvolle teams. Allereerst speelt **passie** een cruciale rol. Ondernemers

die gedreven worden door een intrinsieke overtuiging, omdat ze geloven in hun product, hun missie of hun team, bouwen duurzamer dan ondernemers die obsessief uit zijn op status of geld. Die laatste groep loopt vaker vast in burn-outs. Daarnaast is **ervaring** (human capital) van groot belang. Ondernemers die eerder een bedrijf hebben opgebouwd of kennis meebrengen uit de industrie waarin ze actief zijn, hebben meer kans van slagen. De Mol vertelt hoe ze regelmatig pitches ziet van mensen die zonder enige ervaring een startup in AI en healthcare willen bouwen. "Zonder kennis of ervaring uit de zorg is dat bijna kansloos, tenzij je je aanvult met iemand die dat wel heeft. Echte expertise is onmisbaar."

En tenslotte draait het om **teamdynamiek**. Vertrouwen, de bereidheid elkaar aan te spreken en zelfs de mogelijkheid het oneens te zijn, maken het verschil. "Teams die het altijd met elkaar eens zijn, zijn zelden innovatief. Gezonde conflicten laten zien dat verschillende perspectieven samenkomen. Daar ontstaat creativiteit."

Hoofdstuk 5

Volgens De Mol maakt juist dit samenspel, passie, ervaring (human capital) en dynamiek, dat een team weerbaar is en op de lange termijn kan groeien.

Diversiteit als noodzaak, niet als luxe

Een ander thema dat De Mol vaak benadrukt, is diversiteit. "Als teams te homogeen zijn, ontwikkelen ze producten die niet inclusief zijn. Dat kan desastreuze gevolgen hebben." Ze wijst op voorbeelden: een zeepdispenser die alleen werkte bij een lichte huid, of AI-modellen die vrouwen lagere salarissen adviseren dan mannen. "Dat komt doordat de teams die deze technologie bouwen te eenzijdig zijn samengesteld." Zelf ervoer ze hoe hardnekkig stereotypen kunnen zijn. "Toen wij ons fonds startten, kregen we vaak te horen dat we een man nodig hadden in het team. Uiteindelijk hebben we zelfs een silhouet van een man in ons pitchdeck gezet. Niemand vroeg ooit wat hij deed. Pas toen we dertig miljoen

hadden opgehaald, konden we dat corrigeren. Dat was confronterend, maar ook veelzeggend."

Voor De Mol is diversiteit geen ideaalbeeld, maar een harde randvoorwaarde voor innovatie en weerbaarheid. "Als we iedereen willen betrekken en de uitdagingen van de toekomst willen oplossen, moeten we breken met stereotypen die al op jonge leeftijd ontstaan."

Slot: een cultuur van lef en risico

De Mol besluit met een oproep: "We hebben alle ingrediënten in huis om innovatief en weerbaar te zijn. Maar dat vraagt om lef en een cultuur waarin risico nemen en falen niet afgestraft worden, maar gewaardeerd." Weerbaarheid, zo benadrukt ze, is geen hardheid of stoïcisme. Het is de kunst om telkens terug te veren, te leren van fouten, te bouwen op netwerken en vertrouwen, en bovenal: te investeren in mensen. "Goede teams zijn de sleutel," zegt ze. "Investeer in mensen en je bouwt organisaties die elke storm aankunnen."

Overnameadviseurs
die de verzekeringsmarkt
door en door kennen.

Sinds 1998

BHB

BHB Dullemond



Eva de Mol

Hoofdstuk 6

Interview Mark Wegh

Ontzorgen en verrassen: de kracht van wendbaar ondernemerschap

Mark Wegh noemt zijn bedrijf gekscherend “een snoepwinkel”. Wie door het Porsche Centrum Gelderland loopt, begrijpt meteen waarom. Sinds hij in 2006 begon, bouwde hij het uit tot de grootste zelfstandige Porsche-dealer van Nederland en een van de belangrijkste spelers wereldwijd. Waar zeven van de acht Nederlandse Porsche-dealers eigendom zijn van of verbonden zijn met de importeur, is Wegh de enige die volledig zelfstandig opereert. “Dat geeft vrijheid, maar ook druk,” zegt hij. “Ik moet zelf zorgen dat klanten een reden hebben om bij mij te kopen. En daar bouw ik al negentien jaar elke dag aan.”

Van nul naar top drie in de wereld

Wegh begon in 2006 letterlijk vanaf nul: een pand, twaalf medewerkers en acht bruggen in de werkplaats. “Heel veel mensen denken dat ik het bedrijf van mijn vader heb overgenomen, maar ik ben gewoon zelf begonnen,” benadrukt hij. Twintig jaar later telt het bedrijf 265 medewerkers en 92 bruggen. “Elke keer denk ik groot te bouwen, maar het blijkt telkens

te klein. Dan moet er weer wat bij. Inmiddels hebben we zes keer uitgebreid.” Die groei vertaalt zich in indrukwekkende aantallen. “We verkopen jaarlijks zo’n 2.100 nieuwe en gebruikte Porsche’s. Dat zijn er veertig per week,” zegt Wegh. Daarmee neemt hij ongeveer 28% van de Nederlandse markt voor zijn rekening, een positie die hem zowel de grootste klant als de grootste uitdaging van de importeur maakt.

Onderscheiden of verdwijnen

Voor Wegh is ondernemerschap nooit alleen een kwestie van volume. "Uiteindelijk zul je altijd iets moeten doen wat de buurman niet doet. Ben je hetzelfde, dan heeft niemand een argument om bij jou te kopen." Zijn filosofie is even simpel als krachtig: "Je moet de klant geen reden geven elders te kopen. Van A tot Z moet hij bij mij ontzorgd worden." Dat betekent ook dat service een strategisch wapen is. "Wij halen en brengen auto's bij klanten thuis. Dagelijks doen we 85 van die ritten in geheel Nederland, halen en brengen tot Frankrijk en tot Frankfurt. Voor de klant op het moment dat hij het wil, niet wanneer het ons uitkomt." Service hoeft volgens Wegh niet gratis te zijn, maar het moet wel onderscheidend zijn. "Voor mij is het een marketingtool. Klanten waarderen het en ze blijven."

Family owned in een wereld van corporates

Waar zijn concurrenten vaak corporates zijn, benadrukt Wegh het familiegevoel van zijn bedrijf. "Ik ben 100% eigenaar, family owned. Dat merk je in hoe we met klanten omgaan. Wij zijn 24 uur per dag bereikbaar. Geen callcenter, geen bandje. Wij nemen zelf de telefoon op. Klanten vallen nog steeds van hun stoel als ik om één uur 's nachts de telefoon opneem. Maar daarna zijn ze klant voor het leven."

Die betrokkenheid maakt ook dat klanten zich onderdeel voelen van een community. "Porsche is beleving. Wij organiseren meer dan honderd events per jaar. Klanten willen part of the family zijn en wij zorgen dat ze dat voelen."

Geen callcenter, geen bandje.

Wij nemen zelf de telefoon op.

Hoofdstuk 6

One-stop shopping: van auto tot verzekering

Wegh houdt van uitbreiden, niet alleen in stenen, maar ook in diensten. "Ik wil dat de klant alles bij ons kan regelen. Nieuwe auto's, gebruikte auto's, klassiekers, leasing, noem maar op." In 2011 startte hij met het leasebedrijf Way to Drive, inmiddels goed voor 2.200 auto's op de weg. En de dienstverlening stopt niet bij mobiliteit: "We zijn ook actief in verzekeringen. Eerst alleen voor auto's, maar inmiddels ook voor kunst, horloges, huizen, boten en juwelen. De klant kent ons, vertrouwt ons en gunt ons de handel." Deze brede portfolio past bij zijn strategie van continuïteit. "Als ondernemer moet je blijven bewegen. Het vliegwiel moet aan de gang blijven. Dat geeft veerkracht als de omstandigheden veranderen."

Voorop lopen loont

Tien jaar geleden opende Porsche Centrum Gelderland het allereerste stand-alone Porsche Classic Center ter wereld. "Wie was de eerste man op de maan? Dat weet iedereen. Maar wie was de

tweede? Die is meteen vergeten," zegt Wegh. "Als je de eerste bent, onthouden mensen je. En wij waren de eerste met een Classic Center." Die stap maakte van zijn bedrijf een internationale speler. Waar de moderne showroom voor 80% draait op Nederlandse klanten, trekt het Classic Center klanten uit de hele wereld. "Daar is het fifty-fifty: helft Nederland, helft internationaal. Mensen uit Amerika of Dubai sturen hun auto in een vliegtuig, wij halen hem op Schiphol op, servisen hem en brengen hem weer terug. Ontzorgen, daar gaat het om."

Voorraad als kracht

Waar veel corporates voorraad beperken om kosten te besparen, kiest Wegh bewust voor het tegenovergestelde. "Ik wil juist voorraad. Ja, dat kost geld, maar je moet iets hebben om te kunnen verkopen. Klanten die een Porsche kopen, willen meestal binnen een week rijden. Doordat wij snel kunnen leveren, hebben we een cashflow die klopt en klanten die verrast zijn." Die snelheid versterkt volgens hem het gevoel van beleving.



PORSCHE



"Mensen die een Porsche kopen, willen het kunnen laten zien. Als je ze binnen drie dagen hun auto meegeeft, dan creëer je enthousiasme en loyaliteit."

Gas erop

Wegh houdt van tempo. "Hou ik van gas erop? Ja. Je moet door. Volume, beleving, service, uitbreiding: het hoort er allemaal bij. Ik geloof dat zolang je de klant ontzorgt en verrast, je altijd toekomst hebt."

Zijn verhaal laat zien dat weerbaarheid niet alleen zit in cijfers en structuren, maar vooral in mentaliteit: steeds vernieuwen, niet bang zijn voor groei en het lef hebben anders te zijn dan de rest. "Als ondernemer moet je zorgen dat de klant altijd bij jou wil zijn. Dat is het hele kunstje."

Annual Event 2025



Overnameadviseurs
die de verzekeringsmarkt
door en door kennen.

Sinds 1998

BHB

BHB Dullemond

Hoe weerbaar is uw organisatie?



Verantwoording

Een overname is in deze Overnamemonitor gedefinieerd als bedrijfs-overname door een andere partij die juridisch en familierechtelijk niet verbonden was met de partij die overdraagt. Bedrijfsopvolging in de familie en management-buy-outs worden derhalve niet meegenomen. Er zijn drie soorten overnames: volledige aandelenoverdracht, portefeuilleoverdracht en deelnemingen (veelal door private equity). Fusies worden meegenomen onder de aandelenoverdrachten.

Transacties worden gesignaleerd aan de hand van het handelsregister doordat aandeelhouders, AFM-inschrijvingen, handelsnamen, bestuurders en/of beleidsbepalers zijn gewijzigd. Aanvullend is in openbare publicaties (o.a. beschikbaar via websites) gecontroleerd of inderdaad sprake is van een overname en wat in een dergelijk geval de overnamedatum was.

Vanuit het Handelsregister van de Kamer van Koophandel is het aantal fte (veelal beschikbaar vanuit het jaarverslag) van de verkopende partij toegevoegd. Dit is gebruikt voor het inschatten van het dealvolume. Op basis van het aantal fte is de omzet geschat evenals de EBITDA. Hoe groter het kaliber van het kantoor, hoe hoger de factor maal de EBITDA waarop de dealwaarde is gebaseerd. Vervolgens hebben wij correcties doorgevoerd op basis van onze benchmark. Daarna is er ontdebeld voor wat betreft fusies. Verdwenen adviseurs, veelal eenmanszaken, vallen in de categorie (portefeuille)overdracht tot € 250.000. Deze zijn voor 70% meegenomen, omdat er ook adviseurs zonder portefeuille met waarde zijn gestopt. Denk hierbij aan hypotheekportefeuilles en liquidaties.

Bronnen

BHB Dullemond Overnamemonitoren

Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS)

Eigen onderzoek naar overnames

VVP

AMweb

Mergermarket

Het Financieele Dagblad

InFinance

Bloomberg

Mena.nl

Verbond van Verzekeraars

Financial Times

Autoriteit Financiële Markten

Handelsregister / Companyinfo

Wij zijn een onafhankelijk kompas in elk overnameproces

Al 27 jaar werken wij voor ondernemers en bedrijven in o.a. de financiële dienstverlening. Door deze ervaring hebben wij elke situatie voorbij zien komen, en kunnen wij ook u helpen de juiste keuzes te maken voor u én uw bedrijf. Wij zijn dé M&A-specialist in drie nichemarkten: verzekeringsmarkt, arbeid & gezondheid (w.o. arbodienstverleners) en accountants- en administratiekantoren.

Wij kennen de nichemarkten waarin wij actief zijn door en door, met een professioneel, soepel proces en betere verkoopopbrengsten en voorwaarden als resultaat. Tevens beschikken wij over een groot internationaal netwerk, waardoor wij altijd de beste koper of verkoper voor onze klanten vinden. Ons team bestaat uit 20 overnamespecialisten en is deskundig op het gebied van bedrijfswaardering, fusies, overnames en juridisch advies.

Gestoeld op de kennis en visie van ons multidisciplinaire team, een breed netwerk, gedegen voorbereiding en een strakke tijdsplanning, zijn wij een onafhankelijk kompas in elk proces.



Overnameadviseurs
die de verzekeringsmarkt
door en door kennen.

Sinds 1998

BHB

BHB Dullemond



Marcella Heiligers, Pepijn Steenmetz en Thomas van Heiningen

Overnameadviseurs
die de verzekeringsmarkt
door en door kennen.

Sinds 1998

BHB

BHB Dullemond



Contact

BHB Dullemond overnames en advies B.V.
Korte Brinkweg 37c
3761 EC Soest
Telefoon 033 480 54 82

