

Nationale-Nederlanden deed een ongevraagd overnamebod op concurrent Delta Lloyd. Een gewaagde zet. Toch slaagde NN-topman Lard Friese (55), waar veel andere overnamepogingen in Nederland dit jaar mislukten.

Lard Friese

‘Deze combinatie is gewoon goed’

Joris Heijn

Foto's Suzanne van de Kerk

Als er iets is wat Nationale-Nederlanden wil uitstralen, dan is het degelijkheid. Een nette topman, hoge financiële buffer en geen gekke avonturen. Dat is de boodschap die Nationale-Nederlanden zijn investeerders eind november wil meegeven op een investeerdersdag in de Rotterdamse Van Nelle-fabriek.

Nou ja, Nationale-Nederlanden... NN Group heet het bedrijf tegenwoordig. De meeste omzet komt dan misschien nog van Nederlandse bodem en de huiskleur is oranje, maar als het om aandeelhouders gaat, is er weinig ‘nationaals’ of ‘Nederlands’ meer aan. Zo’n 85 procent van de aandeelhouders is buitenlands. Dus staat NN-topman Lard Friese in de Van Nelle-fabriek de handen te schudden van mensen uit de Londense City, van Amerikaanse zakenbankiers en zelfs van enkele mensen die uit Azië zijn komen vliegen.

Deze mensen uit de wereld van het grote geld zijn niet alleen gekomen om over cijfertjes te praten: de winst, ‘Solvency II-ratio’ of ‘unit linked products’, zoals woekerpolissen in deze kringen worden genoemd. Behalve om ‘de tent’, draait het hier ook om ‘de vent’. ‘Ze willen weten: aan wie heb ik mijn geld toevertrouwd? Is het een degelijke topman, of een agressieve?’ zegt Friese voor aanvang van de investeerdersdag. De dag daarvoor hebben Friese en zijn collega’s al uitgebreid gedineerd met investeerders. Een extra kans voor de aandeelhouders om te zien wat voor vlees zij in de kuip hebben.

Friese, zoon van onderwijzers, bracht NN Group in 2014 naar de beurs. In 1991 fuseerde Nationale-Nederlanden nog met de Nederlandsche Middenstandsbank en Postbank tot Internationale Nederlanden Groep (ING). Maar tijdens de kredietcrisis kwam de bank-verzekeraar in de problemen en had staatssteun nodig. Als ‘straf’ eiste de Europese Commissie dat ING zou worden gesplitst in een verzekeraar en een bank.

Friese kwam op een saillant moment bij Nationale-Nederlanden: 1 september 2008. Twee weken later zou de Amerikaanse zakenbank Lehman Brothers failliet gaan en bereikte de kredietcrisis haar hoogtepunt. ‘Een mooie timing,’ zegt Friese, waarna een lange lach volgt. Daarna weer serieus: ‘Dat waren heel turbulente jaren. Maar ik heb ook heel veel geleerd.’ Jan Hommen, de nestor van het Nederlandse bedrijfsleven die ING in 2009 ging leiden, noemt hij daarbij specifiek. ‘Een bijzondere man van wie ik verschrikkelijk veel heb geleerd. Ik heb diep respect voor hem.’

Een van de lessen die de verzekeraar heeft geleerd: dit nooit weer. Dat is in elk geval de boodschap die ze aan aandeelhouders willen overbrengen. Als er weer een crisis komt, dan heeft NN Group zulke hoge buffers en zoveel geld in kas, dat ze zichzelf kan redden en niet de hand bij de staat hoeft op te houden. Als aandeelhouders in de Van Nelle-fabriek voorzichtig vragen of die buffers niet ook een maatje minder kunnen, is het aardig en omfloerst geformuleerde antwoord van Frieses financiële rechterhand:

nee. Dat geld is nodig voor mindere tijden.

Een dag later bevestigt Friese dat beeld in een interview met *Elsevier Weekblad*, op het hoofdkantoor in Den Haag. ‘Wij willen een solide bedrijf zijn. Als topman moet je zorgen dat je te allen tijde de financiën goed op orde hebt, zodat klanten weten dat hun pensioen bij jou in goede handen is.’

Friese wijst op de glazen wanden van de vergaderzaal. Over de hele gang staan woorden op die glazen wanden gedrukt. ‘You matter – je doet ertoe. Dat is ons motto. Dat staat hier gedrukt, in alle talen van landen waar we actief zijn.’ Van Japans, Hongaars en Turks tot tal van andere talen. Alleen het Nederlands ontbreekt.

Hoewel de eis tot splitsing van ING uit Brussel kwam, bevat het beide bedrijven eigenlijk prima. ING kan zich weer richten op bankieren en staat bekend als digitale voorloper. NN Group kan zich weer vol op de verzekeringsbranche richten. Er is geen managementlaag meer die beide takken in de gaten hoeft te houden, of moet beslissen: stop ik investeringsgeld in de verzekeringstak, of in de bank? ‘We hebben twintig jaar lang een mooi huwelijk gehad met ING,’ blikt Friese terug.

De splitsing had één nadeel. ‘Toen we naar de beurs gingen, realiseerden we ons dat we overal de merknaam ING zouden kwijtraken. Overal, behalve in Nederland, opereerden we onder die naam. We moesten onze eigen identiteit ontwikkelen.’ De naam ING op de polisbladen werd in het buitenland vervangen door NN. In alle buitenland dezelfde naam en dezelfde visie. Volgens Friese, die zelf jaren in Japan en Tsje-

‘Investeerder wil weten: is dit een degelijke of agressieve CEO?’

Lard Friese splitste Nationale-Nederlanden af van ING. ‘We hadden twintig jaar een mooi huwelijk’



chië werkte, was dat makkelijk omdat NN in elk buitenland het bedrijf van de grond af aan heeft opgebouwd. 'Geen overnames. Gewoon een paar Nederlanders met een plan en een koffer die naar het buitenland gingen.' In Japan trok Nationale-Nederlanden in de jaren tachtig in bij een kantoor van landgenoot Shell. De benzinestations dienden als verkoopkantoor. In Hongarije werd na de teloorgang van het communisme begonnen vanuit een hotel. Het getuigt van een ondernemerschap dat vaker met Delta Lloyd wordt geassocieerd.

Delta Lloyd was in de verzekeringsbranche haast de tegenpool van Nationale-Nederlanden. Had de laatste een royale financiële buffer, de eerste had een akelig lage buffer. Heeft de geboren Betuwnaar Lard Friese een degelijk imago, zeiler en Delta Lloyd-topman Niek Hoek stond vooral bekend als iemand die scherp aan de wind zeilde. Hoek raakte in conflict met toezichthouder De Nederlandse Bank en ruimde het veld, net als zijn financieel topman. Voor de buitenwacht werd duidelijk dat Delta Lloyd in de problemen zat.

Hoeks opvolger Hans van der Noordaa probeerde twee jaar het tij te keren, maar slaagde daar onvoldoende in. De verzekeringsmarkt staat onder druk. Op veel (auto-) schadeverzekeringen wordt verlies geleden en de markt voor levensverzekeringen is vrijwel uitgestorven door de woekerpolisaffaire en de lage rente, die dergelijke producten duur maakt. Daarom verwachtten veel experts al jaren een fusiegolf waarbij zes grote verzekeraars betrokken zouden zijn: Achmea, Delta Lloyd, Nationale-Nederlanden, ASR, Aegon en Vivat. De vraag was alleen: wie zet de eerste stap?

'Wij zijn een bedrijf dat zijn lot graag in eigen hand neemt,' zegt Friese. Dus begon NN na te denken over de overname van Delta Lloyd. Oktober 2016 was het zover. Friese maakte bekend 2,4 miljard euro te willen bieden. Maar Delta Lloyd wilde daarover niet praten. Het is een tafereel dat in Nederland nauwelijks voorkomt: een bedrijf dat een ongevraagd bod doet op een concurrent. Dat doe je niet in dit polderland.

'Dat gebeurt inderdaad niet vaak. Het was wat ongemakkelijk om het bod publiekelijk bekend te maken. Maar we vonden de combinatie van onze bedrijven zó voor de hand liggen, zo logisch, dat we dachten: dit is gewoon goed.'

Veel kwaad bloed heeft Friese kennelijk niet gezet met zijn 'ongemakkelijke' actie. Twee maanden later, de dag voor Kerstavond, ging Delta Lloyd overstag. Voor iets meer geld (2,5 miljard euro) werd Delta Lloyd van de beurs gehaald. 'We vonden dat



Lard Friese

Geboren op 26 november 1962
in Rhenoy

1981 Studie rechten in Utrecht

1988 NOG Verzekeringen

1993 Diverse functies bij Aegon,
onder meer in Japan

2008 CEO Nationale-Nederlanden

2011 Bestuurder ING Verzekeringen

2014 Topman NN Group

we vasthoudend moesten zijn, de logica van deze deal staart je in het gezicht.' Die logica zit hem onder meer in het creëren van schaal: hoe groter, hoe goedkoper er kan worden gewerkt. 'Ik heb er altijd vertrouwen in gehad dat de overname zou doorgaan en uiteindelijk wilde Delta Lloyd zelf ook.'

Best een prestatie. Niet veel later belanden John de Mol en het Belgische Mediahuis in een overnamestrijd om het moederbedrijf van *De Telegraaf* (TMG). Het eindigde in een moddergevecht dat bijna een jaar duurde. Kraft Heinz liet begin dit jaar zijn oog vallen op Unilever. Het voedingsmiddelenconcern wist dit bod af te schudden. Ook AkzoNobel wist met veel moeite een overname te voorkomen, maar raakte in dat proces wel zijn topman Ton Büchner en financieel topman kwijt. Het lijkt het jaar van de mislukte fusieopgingen op de Amsterdamse beurs. De overname van Delta Lloyd, die dit jaar officieel werd, staat daarmee in schril contrast.

Friese komt rustig over, lacht een paar keer hard tijdens het interview, groet vriendelijk zijn medewerkers als hij over de gang loopt. Maar op de investerdag in Rotterdam staat ook iemand die gedeceerd praat. Een man die niet te beroerd is om in de kosten te snijden als verzekeringen minder opleveren. In de 3,5 jaar dat NN Group op eigen benen staat, heeft Friese de kosten in Nederland met een kwart teruggebracht. Sinds januari zijn nog eens 750 banen verdwenen bij Delta Lloyd en NN.

De logo's op het hoofdkantoor van Delta Lloyd in Amsterdam worden langzaam vervangen door dat van Nationale-Nederlanden. Volgend jaar verdwijnt Delta Lloyd als merk en gaat het op in Nationale-Nederlanden. Nieuwe, grote overnames liggen voorlopig niet voor de hand, houdt Friese aandeelhouders voor.

Door de overname is Nationale-Nederlanden op veel gebieden marktleider in Nederland. 'De verzekeringsmarkt is een zware markt, met veel concurrentie. Maar ik vind dat goed. Dat zorgt voor constante innovatie.' Bij banken wordt continu gesproken over *fintech*, technologische nieuwkomers die het de banken moeilijk maken. Maar over *insuretech* hoor je nauwelijks. Toch ziet Friese allerlei vernieuwingen in zijn sector. Drones die schade opnemen bij storm- of vloedschade bijvoorbeeld.

Consumenten zullen meer merken van kastjes in auto's die het rijgedrag controleren. Wie voor zo'n kastje kiest en netjes rijdt, krijgt korting. Verzekeraars zullen steeds meer over hun klanten weten. De vraag is: willen klanten dat hun verzekeraar continu weet hoe hard ze rijden en waar ze zich bevinden? En gaan autoverzekeraars die het financieel moeilijk hebben die data niet commercieel gebruiken: u rijdt nu langs winkel X, daar kunt u nu korting krijgen. Friese: 'Natuurlijk doen wij dat niet!'

Hij ziet ook de pensioenmarkt veranderen. Nationale-Nederlanden verzorgde al veel pensioenen, bijvoorbeeld van mensen die via een verzekeringsproduct extra geld sparen voor hun pensioen. Maar ook steeds meer bedrijven hebben geen zin meer in het regelwerk van een eigen pensioenfonds. Liever besteden zij het uit aan een verzekeraar. 'We hebben in Nederland een traditie van goed geregelde pensioenen. Daarop mogen we trots zijn.' Toch moet het pensioenstelsel volgens hem op de schop.

'Mensen wisselen vaker van baan, de gezinssamenstelling is veranderd. Het pensioenstelsel moet daarop aansluiten. Dus individueler en eenvoudiger.'

Een paar dagen voor het interview kreeg Friese zelf een

brief van NN. Hij was net 55 jaar geworden en zoals alle NN-werknemers kreeg hij een uitnodiging van een pensioencoach om te kijken hoe goed zijn pensioen ervoor staat: is er een pensioengat, of is er al zoveel kapitaal dat hij eerder kan stoppen met werken? 'Ik ben heel erg benieuwd hoe dat gaat,' zegt Friese lachend. Heeft hij zijn pensioen goed geregeld? 'Wat is het spreekwoord ook alweer? De kinderen van de schoenmaker lopen op blote voeten. Nee, natuurlijk heb ik dat goed geregeld. Het is mijn vak.'

'Het was wat ongemakkelijk om het bod bekend te maken'