

Private equity in financieel advies en bemiddeling: balanceren tussen groei en klantbelang

In het kort - Private equity financiert inmiddels een kwart van de grootste advies- en bemiddelingsplatformen in Nederland en blijft naar verwachting een belangrijke aanjager van consolidatie. Uit een verkenning van de AFM blijkt dat dit financiële en strategische ruimte biedt, maar ook aandachtspunten oplevert voor de duurzame borging van het klantbelang. De AFM blijft deze ontwikkeling nauwlettend volgen en betreft deze in haar toezicht.

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	3
2.	Samenvatting	4
3.	Een kennismaking met private equity in de advies- en bemiddelingsmarkt	6
4.	Marktbeeld	8
5.	Kansen en risico's van private-equity-investeringen	11

1. Inleiding

De markt voor financieel adviseurs en bemiddelaars is volop in ontwikkeling. We zien verschillende samenhangende en elkaar versterkende trends. Technologie en digitalisering veranderen de manier waarop distributie, advies en klantbediening worden ingericht. De sector internationaliseert en maatschappelijke verwachtingen nemen verder toe. Daarnaast zet de consolidatie in de Nederlandse markt zichtbaar door.

Binnen deze ontwikkelingen lijkt private equity een belangrijke aanjager. Private-equity-partijen hebben hun aanwezigheid in de Nederlandse markt de afgelopen jaren uitgebreid en spelen een steeds prominentere rol in de ontwikkeling van adviseurs en bemiddelaars.

Tegen deze achtergrond heeft de AFM dit verkennend onderzoek uitgevoerd. Daarmee willen wij een beter beeld en begrip krijgen van welke rol private equity speelt in deze zich snel ontwikkelende markt van financieel advies en bemiddeling – nu en in de toekomst. Ten behoeve van deze verkenning deden wij een literatuuranalyse en voerden wij gesprekken met financieel adviseurs en bemiddelaars, brancheorganisaties, verzekeraars, consultants en experts op het gebied van private equity. Ook deden wij een uitvraag onder de 500 – naar omgezet gemeten – grootste financieel adviseurs en bemiddelaars in Nederland.

Deze verkenning is als volgt opgebouwd: na de samenvatting in hoofdstuk 2 geeft hoofdstuk 3 een korte introductie van private equity. Hoofdstuk 4 schetst een beeld van de huidige omvang van private-equity-investeringen in de Nederlandse advies- en bemiddelingsmarkt. Hoofdstuk 5 sluit af met een bespreking van de kansen en risico's van deze investeringen.

2. Samenvatting

Een kwart van de grootste platforms in Nederland heeft private equity als financier

Uit onze verkenning blijkt dat private equity inmiddels een stevige positie heeft verworven. Anno 2026 heeft ongeveer een kwart van de 500 grootste advies- en bemiddelingsplatformen in Nederland een private-equity-partij als financier. Deze ondernemingen vertegenwoordigen circa een kwart van de gezamenlijke omzet van de top 500 en ongeveer een vijfde van de totale omzet van de Nederlandse advies- en bemiddelingsmarkt.

De wijze waarop private equity wordt ingezet en de achterliggende investeringsstrategieën, verschillen daarbij. Deze lopen uiteen van volledig eigendom tot minderheidsdeelnemingen of financieringsconstructies waarmee bestaande aandeelhouders en management worden ondersteund.

Focus op verzekeringsintermediairs

Private equity richt zich vooral op verzekeringsintermediairs, in het bijzonder het schade-segment. Deze ondernemingen beschikken over relatief stabiele inkomstenstromen uit provisies en kennen doorgaans een hoge klantretentie. Dat maakt de sector aantrekkelijk voor investeerders.

Private equity blijft actief, maar de markt komt in een nieuwe fase

Ook naar de toekomst toe blijft private equity naar verwachting een belangrijke aanjagende rol vervullen in de consolidatie in de advies- en bemiddelingsmarkt. Tegelijkertijd vond het merendeel van de private-equity-transacties plaats in de periode na 2019. Dit betekent dat waarschijnlijk bij een deel van de door private equity ondersteunde platformen het einde van de oorspronkelijke investeringsperiode van vijf tot zeven jaar nadert. Hierdoor zullen de komende jaren naar verwachting vaker wijzigingen in eigendom en financiering plaatsvinden, bijvoorbeeld via een exit, herfinanciering of verkoop aan een andere private-equity-partij. Het is hierbij ook denkbaar dat een verschuiving gaat plaatsvinden naar meer internationale consolidatie.

Kansen én aandachtspunten

Onze verkenning laat zien dat private equity adviseurs en bemiddelaars de financiële en strategische ruimte biedt om in te spelen op structurele veranderingen in een nog altijd gefragmenteerde markt. Schaalvergroting en een efficiëntere organisatie kunnen hen helpen concurrerend te blijven, terwijl de grotere investeringskracht ruimte kan bieden voor de toepassing van technologie en AI. Ook kan private equity bijdragen aan continuïteit bij opvolgingsvraagstukken.

Tegelijkertijd zien we aandachtspunten voor het klantbelang. Financieel adviseurs en bemiddelaars vervullen een belangrijke maatschappelijke functie, waarbij de duurzame borging van het klantbelang essentieel is. Bij de vorming van private equity gedreven platformen staat vaak waardevermeerdering met het oog op een verkoop centraal. Hierdoor kunnen groei- en rendementsdoelstellingen op de korte termijn zwaarder wegen dan duurzame groei, het klantbelang en de kwaliteit en continuïteit van de dienstverlening. De kans dat dit risico zich manifesteert neemt toe naarmate de investeringshorizon korter is.

Nu bij een deel van de platformen exits naderen, kan de duurzame borging van het klantbelang verder onder druk komen te staan. Een nieuwe eigenaar kan de nadruk op winstgevendheid verder vergroten,

terwijl eerdere besparingsmogelijkheden mogelijk al zijn benut. Dit kan ten koste gaan van de kwaliteit van de dienstverlening.

Toezicht door de AFM

De AFM houdt toezicht op financieel adviseurs en bemiddelaars om te waarborgen dat consumenten zorgvuldig, deskundig en eerlijk worden behandeld. Daarbij richt het toezicht zich vooral op passend advies, adequate informatieverstrekking, vakbekwaamheid van medewerkers en een integere en beheerste bedrijfsvoering van ondernemingen.

Vanuit dit mandaat kan de AFM investeringen door private-equity-partijen in adviseurs en bemiddelaars niet tegenhouden. Wel benadrukken we dat groei, schaal en rendement nooit ten koste mogen gaan van het klantbelang of van een beheerste en integere bedrijfsvoering. Juist in een markt die snel verandert, is het van belang dat deze zijn geborgd.

Tegen deze achtergrond blijft de AFM deze ontwikkeling nauwlettend volgen en is er in ons toezicht speciale aandacht voor adviseurs en bemiddelaars die zijn gefinancierd met private equity. Zo blijven we actief in gesprek met adviseurs en bemiddelaars die al samenwerken met private equity, of dit overwegen. Mede ook met het oog op mogelijke toekomstige exits monitoren we deze ontwikkeling structureel via de jaarlijkse Markt Monitor Adviseurs en Bemiddelaars. Ook besteden we in ons toezicht nadrukkelijk aandacht aan de gevolgen voor het klantbelang en de integere en beheerste bedrijfsvoering en aan de wijze waarop ondernemingen de eventuele risico's beheersen.

3. Een kennismaking met private equity in de advies- en bemiddelingsmarkt

Eerdere ontwikkelingen hebben de markt voor financieel advies en bemiddeling aantrekkelijker gemaakt voor investeerders. Hogere vakbekwaamheidseisen en verdere professionalisering van de sector droegen bij aan een betere kwaliteit van de dienstverlening en aan de waarde van goed beheerde klantenportefeuilles. Door de terugkerende inkomsten uit portefeuilles werden adviseurs en bemiddelaars steeds meer gezien als ondernemingen met een relatief voorspelbaar verdienmodel. Ook de mogelijkheid om verzekeringen onder te brengen in een volmachtbedrijf kon de bedrijfsvoering efficiënter en winstgevender maken.

Tegelijkertijd biedt de markt ruimte voor verdere groei en efficiëntie. Door het samenvoegen van portefeuilles en ondernemingen kunnen kosten worden verlaagd, processen worden gestandaardiseerd en schaalvoordelen worden behaald. Grotere portefeuilles vertegenwoordigen daardoor doorgaans een hogere waarde. Deze combinatie van terugkerende inkomsten en ruimte voor het creëren van verdere schaalvoordelen en professionalisering, heeft eraan bijgedragen dat de advies- en bemiddelingsmarkt aantrekkelijker werd voor private equity.

Net zoals in andere branches waarin private equity actief is, wordt in de advies- en bemiddelingsmarkt meestal begonnen met de acquisitie van een intermediairbedrijf dat vaak al een redelijk sterke marktpositie heeft – als startpunt van een buy-and-build-strategie. Deze strategie kent verschillende – deels chronologische – elementen:

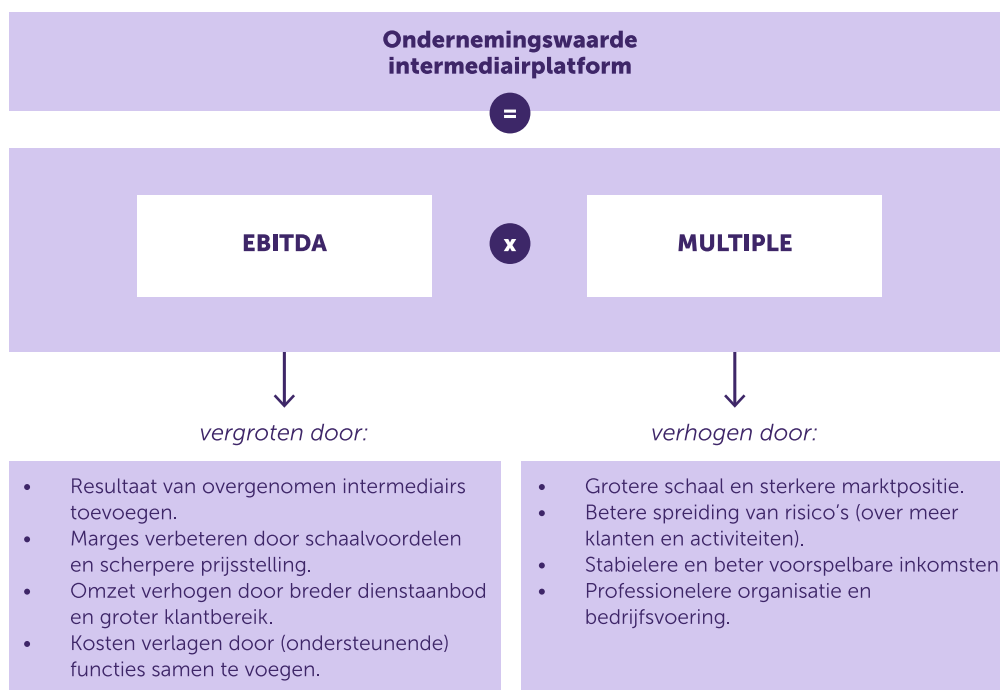
1. *Volumegroei:* Zeker in het begin ligt de focus op het gericht opkopen van portefeuilles of volledige intermediairbedrijven om groei te realiseren. Vaak vinden in hoog tempo meerdere acquisities plaats en zijn de groei doelstellingen ambitieus. Regelmatig doen de overgenomen intermediairbedrijven vervolgens zelf ook weer acquisities.
2. *Synergie creëren:* Parallel daaraan wordt een proces van kostenrationalisatie en integratie gestart, met als doel synergievoordelen te realiseren. De overgenomen lokale en regionale adviseurs- en bemiddelaarskantoren worden geïntegreerd in, of ‘aangesloten’ op, een overkoepelend platform. De mate waarin deze kantoren vervolgens zelfstandig blijven opereren, verschilt. Soms behouden ze een redelijke mate van autonomie (met eigen merknaam) met toegang tot tools en diensten van de overkoepelende organisatie, soms wordt maximaal geïntegreerd en verdwijnen de merknamen. Ook wordt hard ingezet op het professionaliseren van de organisatie, het verbeteren van IT-systemen, het opschalen van marketing en vaak wordt de relatie met risicodragers aangehaald.
3. *Exit:* Aan het einde van de investeringshorizon vindt verkoop en cash realisatie plaats. De lengte van deze horizon kan verschillen.

Binnen een buy-and-build-strategie kan een private-equity-partij op twee manieren de ondernemingswaarde vergroten: door groei van de EBITDA¹ en door een hogere waarderingsmultiple (Figuur 3.1). Kleine intermediairs worden vaak tegen een relatief lage multiple overgenomen. Als de samenvoeging van deze kantoren inderdaad leidt tot een stabiel overkoepelend platform met een voorspelbaardere omzet, een sterkere marktpositie, schaalvoordelen en een professionelere organisatie,

¹ EBITDA is een financiële maatstaf die de operationele winst van een bedrijf weergeeft voor aftrek van rente, belastingen, afschrijvingen en amortisatie.

kan het platform bij verkoop tegen een hogere multiple worden gewaardeerd. Bij succesvolle integratie kan de waarde van het geheel daardoor groter zijn dan de som van de afzonderlijke ondernemingen.

Figuur 3.1 Twee manieren waarop een buy-and-build-strategie de ondernemingswaarde van het intermediair-platform kan verhogen.



Bron: AFM

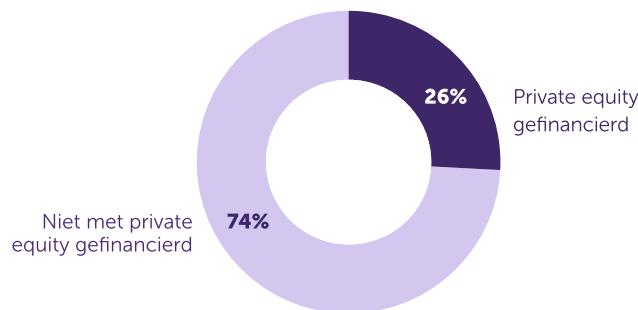
Er zijn verschillende verschijningsvormen van private equity, die zich vooral manifesteren in de lengte van de investeringshorizon. Er zijn private-equity-partijen die meerdere investeringsrondes verbonden blijven aan een onderneming die adviseert en bemiddelt. Dit stelt de private-equity-partij in staat om haar buy-and-build-strategie gedurende een langere periode voort te zetten. Daarnaast zijn er private-equity-partijen die een traditionele investeringshorizon van vijf tot zeven jaar hebben en daarna een exit maken. De eerste verschijningsvorm kan wellicht meer als 'strategische' investeerder worden gekenschetst. De tweede vorm is meer een puur financiële investeerder. In deze laatste vorm gelden doorgaans sterkere commerciële prikkels rondom groei, rendement en waardevermeerdering dan in de eerste stroming. De mate waarin toezichtrisico's zich manifesteren, neemt dan ook toe naarmate de investeringshorizon korter is. De investeringshorizon is daarmee een belangrijke risicodrijver voor toezicht.

De meeste private-equity-partijen die investeren in de intermediairmarkt, hebben vaak geen specifieke expertise in financiële dienstverlening, maar zijn wel actief en nauw betrokken bij de overgenomen intermediair. De meeste private-equity-partijen investeren ook in andere bedrijfssectoren en hebben dus geen specifieke kennis of expertise van financiële dienstverlening. Tegelijkertijd is het management van deze partijen doorgaans wel zeer actief betrokken bij de overgenomen adviseur en bemiddelaar. Dit varieert van het zelf managers benoemen tot het vastleggen in aandelenovereenkomsten welke beslissingen (boven welke drempel) aan de private-equity-partij moeten worden voorgelegd. Het vervangen van zittend management lijkt weinig te gebeuren; wel wordt het managementteam vaak uitgebreid met specifieke expertise. De betrokken private-equity-partijen zijn grotendeels buitenlandse – vooral Angelsaksische – investeerders.

4. Marktbeeld

Anno 2026 heeft private equity een stevige positie verworven in de Nederlandse advies- en bemiddelingsmarkt. Op dit moment heeft ongeveer een kwart van de 500 grootste advies- en bemiddelingsplatformen in Nederland, private equity als financier (Figuur 4.1). Deze adviseurs en bemiddelaars zijn verantwoordelijk voor circa 25% van de omzet (€1,14 mrd van €4,44 mrd) die de top 500 over 2025 boekte. Ze zijn ook verantwoordelijk voor 19% van de omzet in de totale adviseurs- en bemiddelaarsmarkt in Nederland (circa €6 mrd). Daarbij verschilt de mate van private-equity-betrokkenheid. Die loopt uiteen van volledig eigendom tot minderheidsdeelnemingen of financieringsconstructies waarmee bestaande aandeelhouders en management worden ondersteund.

Figuur 4.1 Een kwart van de 500 grootste adviseurs en bemiddelaars is gefinancierd door private equity.



Bron: AFM-survey onder de 500 grootste adviseurs en bemiddelaars in Nederland, juni 2026.

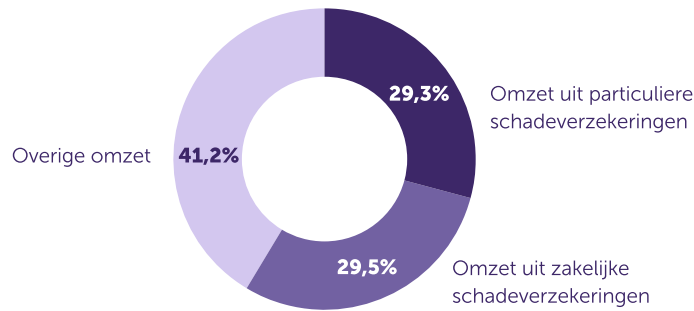
Toelichting: deze figuur geeft het aantal adviseurs en bemiddelaars weer dat aangeeft een vorm van private-equity-financiering te hebben.

Private equity lijkt zich vooral te richten op de verzekeringsintermediairs, en dan met name het schadeselement (Figuur 4.2). Een belangrijke reden hiervoor zijn de – eerdergenoemde – stabiele, voorspelbare inkomstenbronnen van deze partijen door de economische cyclus heen (provisies), in combinatie met een hoge klantretentie en lage kapitaalintensiteit. Dit vertoont overeenkomsten met andere sectoren die voor private equity aantrekkelijk zijn vanwege terugkerende inkomsten, zoals de accountancy met jaarlijks terugkerende controlewerkzaamheden, de zorg met periodieke premie-inkomsten en de diergeneeskunde met zorgplannen op abonnementsbasis. Private equity lijkt minder geïnteresseerd in sectoren die vooral op fee-basis opereren (per transactie, per product). Dit vanwege de onlosmakelijk grotere volatiliteit van deze inkomstenbronnen.

Het valt niet uit te sluiten dat de angst om kansen te missen, de consolidatie verder versterkt.

Adviseurs en bemiddelaars zien collega-bedrijven met private equity in zee gaan en een consolidatiegolf zich voltrekken in de markt. Dit roept mogelijk bij hen ook de vraag op of dit een goed moment is voor een private-equity-investering om te kunnen blijven groeien in een steeds concurrerender markt.

Figuur 4.2 Private equity richt zich vooral op het segment van schadeverzekeringsdienstverleners.



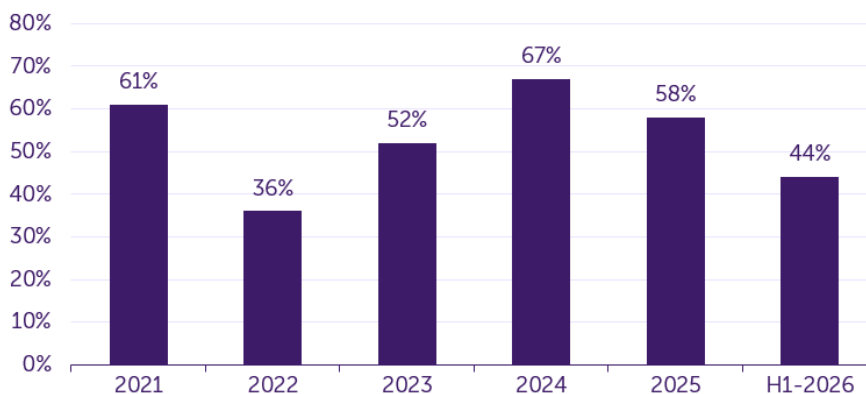
Bron: AFM-survey onder de 500 grootste adviseurs en bemiddelaars in Nederland, juni 2026.

Toelichting: deze figuur laat de omzetverdeling zien over productgroepen van adviseurs en bemiddelaars die met private equity zijn gefinancierd.

De markt van adviseurs en bemiddelaars blijft naar verwachting een aantrekkelijke sector voor private equity. Het beeld is dat private-equity-investeringen in de advies- en bemiddelingsmarkt (en daarmee verdere consolidatie) de komende periode zullen doorgaan. Private-equity-platformen blijven op zoek naar kwalitatief goede overnamekandidaten. Zo blijven private-equity-transacties in de voor hen belangrijkste markt van verzekeringsintermediairs een belangrijke kracht achter de fusie- en overnametransacties in deze markt (Figuur 4.3).²

Figuur 4.3 Aanhoudende interesse van private equity in de advies- en bemiddelingsmarkt.

Participatie van private equity in fusies en overnames van Nederlandse verzekeringsintermediairs, 2021-H12026



Bron: MarshBerry.

Toelichting: deze figuur geeft het aantal transacties als percentage van het totaal aantal transacties weer, waarbij private equity is betrokken als kopende partij (dan wel zelfstandig dan wel in de rol van investeerder in een bestaand platform). Het aantal transacties zegt uiteraard nog niets over de omvang ervan.

Tegelijkertijd nadert een deel van de door private equity ondersteunde platformen het einde van de oorspronkelijke investeringsperiode. Het merendeel van de private-equity-transacties onder de top 500

² Zie onder andere:

[Marshberry marktrapporten 2026 verzekeringsdistributie in Europa](#), MarshBerry, 2026

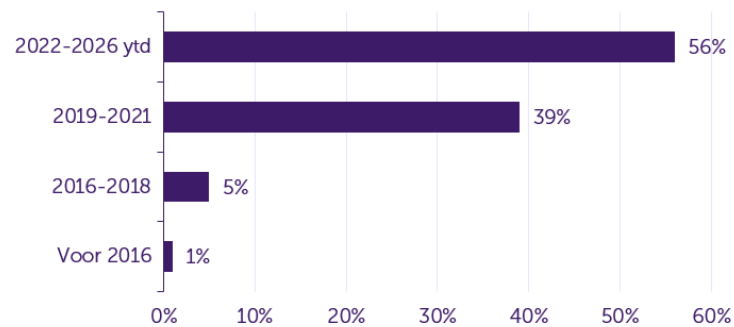
[Heeft private equity zich ook verkeken op verzekeringsdistributie?](#), MarshBerry, 2026

[Top 20 assurantiekantoren in Nederland 2026](#), Aeternus, 2026

[How insurance broker consolidation is evolving in continental Europe](#), EY, 2026.

van adviseurs en bemiddelaars in Nederland vond plaats vanaf 2019 (Figuur 4.4). Gezien de vaak gebruikelijke investeringshorizon van vijf tot zeven jaar, zullen de komende jaren naar verwachting vaker wijzigingen plaatsvinden in eigendom en financiering. Bijvoorbeeld via een exit, herfinanciering of verkoop aan een andere private-equity-partij.

Figuur 4.4 Het gros van de private-equity-transacties in de markt van adviseurs en bemiddelaars vond plaats in de periode na 2019.



Bron: AFM-survey onder de 500 grootste adviseurs en bemiddelaars in Nederland, juni 2026.

Toelichting: deze figuur laat het aantal private-equity-transacties per periode zien, als percentage van het totaal aantal private-equity-transacties in de top 500 van adviseurs en bemiddelaars dat over alle periodes is uitgevoerd.

Het is hierbij ook denkbaar dat een verschuiving gaat plaatsvinden naar meer internationale consolidatie. Zo kunnen adviseurs en bemiddelaars uit andere landen worden toegevoegd aan het private-equity-netwerk of kunnen Nederlandse intermediairplatformen onderdeel worden van een groter internationaal brokersplatform. Mede hierdoor zal de markt zich mogelijk bewegen in de richting van grote brokerplatformen die in meerdere landen actief zijn en verschillende specialismen en distributiemodellen samenbrengen.

5. Kansen en risico's van private-equity-investeringen

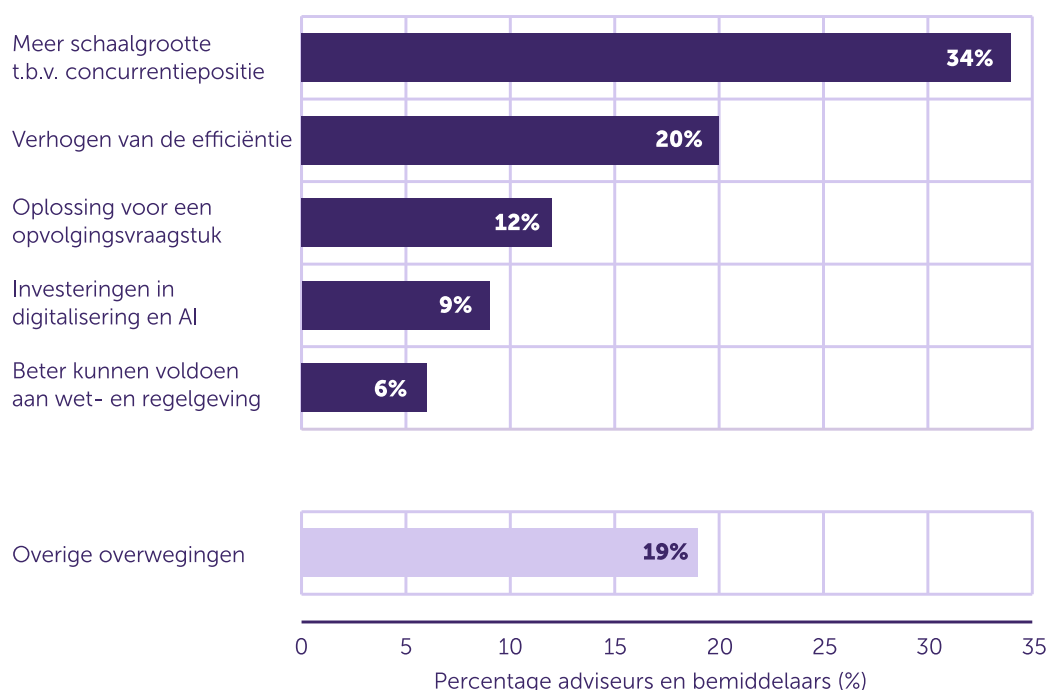
Financieel adviseurs en bemiddelaars vervullen een belangrijke maatschappelijk functie. Zij ondersteunen consumenten bij complexe en, met het oog op hun toekomst, belangrijke keuzes over onder meer wonen, lenen, verzekeren, vermogensopbouw en pensioen. Door deskundig en passend advies te geven, informatieachterstanden te verkleinen en producten en diensten te laten aansluiten bij de behoeften en persoonlijke situatie van de klant, dragen zij bij aan de financiële weerbaarheid en het duurzaam financieel welzijn van huishoudens. Dit versterkt ook het vertrouwen in de financiële sector. De duurzame borging van het klantbelang is daarom van wezenlijk belang. Ook wanneer eigendomsstructuren, verdienmodellen of commerciële prikkels veranderen.

Private equity kan een adviseur en bemiddelaar de financiële en strategische ruimte bieden om in te spelen op structurele veranderingen in de sector. Tegelijkertijd kunnen scherpe rendementsdoelstellingen en een sterke focus op groei ook de commerciële druk verhogen, en daarmee het publieke belang van advisering en bemiddeling onder druk zetten.

5.1 Kansen

Uit de verkenning van de AFM komen verschillende overwegingen naar voren die bij adviseurs en bemiddelaars een rol hebben gespeeld bij het aantrekken van private equity. Schaalvoordelen en verbetering van de organisatorische efficiëntie springen er hierbij uit. Maar ook factoren als continuïteit bij opvolgingsvraagstukken, een grotere investeringscapaciteit voor technologie en AI en betere mogelijkheden om aan wet- en regelgeving te voldoen (Figuur 5.1).

Figuur 5.1 Overwegingen om private equity financiering aan te trekken.



Bron: AFM-survey onder de 500 grootste adviseurs en bemiddelaars in Nederland, juni 2026.

Schaalvoordelen en verbeteren van de organisatorische efficiëntie

De advies- en bemiddelingsmarkt wordt gekenmerkt door een groot aantal doorgaans kleine partijen, maar ook door een sterke concentratie van de omzet. Per 1 januari 2026 telde de markt 5863 vergunninghouders. Circa 37% daarvan was een eenmanszaak en 81% had minder dan zes medewerkers in dienst. Daar staat tegenover dat de 500 grootste adviseurs en bemiddelaars gezamenlijk 77% van de totale marktomzet realiseerden.³

Schaalvergroting in deze gefragmenteerde markt kan adviseurs en bemiddelaars helpen om concurrerend te blijven. Door kleinere ondernemingen samen te brengen, kunnen vaste kosten over meer polissen en klanten worden verdeeld. Dit kan met name van belang zijn wanneer de groei van de Nederlandse intermediairmarkt afneemt en de premie-inkomsten onder druk zouden komen te staan. Een buy-and-build-strategie van private equity, waarbij meerdere ondernemingen worden samengebracht binnen één platform, kan deze consolidatie bevorderen.

Binnen een groter platform kunnen ondersteunende activiteiten, zoals ICT, HR, finance, inkoop, data-analyse en kennisontwikkeling, centraal worden georganiseerd. Ook kunnen werkprocessen, bijvoorbeeld op het gebied van polisadministratie, schadeafhandeling en contractbeheer, worden geharmoniseerd. Dit kan de complexiteit van de bedrijfsvoering verminderen en bijdragen aan de kwaliteit van de dienstverlening. Lokale vestigingen kunnen hierdoor ook meer tijd besteden aan klantcontact en advies. Ook kan sterker worden gestuurd op doelstellingen, prestaties en verantwoordelijkheden. De beoogde voordelen van schaalvergroting bestaan daarmee niet alleen uit kostenbesparingen, maar ook uit verdere professionalisering en versterking van de organisatie.

Continuïteit bij opvolgingsvraagstukken

De vergrijzing en de vaak beperkte mogelijkheden voor interne opvolging vergroten de behoefte aan externe overnamepartijen. Vergrijzing speelt in toenemende mate een rol in de Nederlandse advies- en bemiddelingsmarkt. Dit terwijl opvolging binnen de familie of het eigen management niet altijd haalbaar is. Ook kan de krappe arbeidsmarkt het moeilijker maken voor kleinere ondernemingen om hun continuïteit en groei te waarborgen. Externe partijen – zoals private equity – beschikken doorgaans over meer financiële mogelijkheden dan interne opvolgers. Daardoor kan verkoop aan een groter platform voor ondernemers een aantrekkelijk alternatief zijn.

Grotere investeringscapaciteit voor technologie en AI

Digitalisering en AI vragen om structurele investeringen, voldoende schaal en specialistische expertise, die niet voor iedere adviseur of bemiddelaar zelfstandig haalbaar zijn. AI kan processen zoals klantintake, dossiercontrole, polisadministratie en schadeafhandeling ondersteunen. De ontwikkeling van deze AI-toepassingen vergt echter stevige investeringen. Grotere intermediairs hebben vanzelfsprekend een grotere investeringskracht. Daarnaast beschikken grotere intermediairs doorgaans over bredere portefeuilles en meer klantgegevens, waardoor AI-toepassingen beter kunnen worden ontwikkeld, getraind en ingezet om de dienstverlening te verbeteren. Voorbeelden zijn betere nazorg en het vroegtijdig signaleren van mogelijke financiële problemen bij klanten. Voor kleinere ondernemingen kan aansluiting bij een groter platform, ondersteund door private equity, daarom een manier zijn om toegang te krijgen tot deze technologie en expertise.

Beter aan wet- en regelgeving kunnen voldoen

Vooraf kleinere financieel adviseurs en bemiddelaars lijken toenemende druk te ervaren door wet- en regelgeving. Zij moeten meer tijd en middelen besteden aan een beheerste bedrijfsvoering, zorgvuldige klantdossiers, transparante communicatie over provisies en de inrichting van een passende governancestructuur en beloningsbeleid. Dit is voor kleinere organisaties een inherente uitdaging. Daarbij

³ Bron: AFM (MMAB). Naast deze populatie van 5863 partijen met een AFM-vergunning die de Marktmonitor Adviseurs en Bemiddelaars (MMAB) invult, zijn er nog 445 partijen die een vergunning van rechtswege hebben en onder toezicht van DNB staan.

zijn de kosten die hiermee samenhangen, voor een belangrijk deel vast. Dit ongeacht het aantal klanten of polissen. Grotere organisaties kunnen deze kosten over een groter klantenbestand verdelen, waardoor de kosten per klant of polis lager kunnen uitvallen.

Ruimere toegang tot verzekeraars en specialistische verzekeringsoplossingen

Tot slot: uit deze verkenning komt ook een andere mogelijke kans van private equity naar voren, namelijk dat de schaalvergroting door private equity ruimere toegang kan geven aan adviseurs en bemiddelaars tot verzekeraars en specialistischere verzekeringsoplossingen. Schaalgrootte kan van invloed zijn op de voorwaarden waaronder intermediairplatforms met verzekeraars samenwerken. Daarnaast hebben grotere platforms mogelijk makkelijker toegang tot internationale verzekeraars. Hierdoor zouden zij een breder aanbod van producten en voorwaarden kunnen aanbieden. En mogelijk ook makkelijker verzekeringsdekking kunnen vinden voor bijzondere of complexe risico's, zoals cyber- en geopolitieke risico's. Ook kunnen zij klanten die internationaal actief zijn, makkelijker ondersteunen met kennis van buitenlandse markten en lokale verzekeringsvoorwaarden.

5.2 Risico's

Korte-termijn commerciële prikkels kunnen het publieke belang onder druk zetten

Door de betrokkenheid van private-equity-partijen kunnen financiële doelstellingen op de kortere termijn zwaarder gaan wegen dan lange termijn doelstellingen als duurzame groei, klantbelang en advieskwaliteit. De prikkels van private equity zijn sterk financieel gedreven en – gegeven ook de relatief korte periode waarin zij veelal bij een onderneming betrokken zijn en waarin de exit centraal staat – versterken het commerciële belang binnen financieel dienstverleners. Hierdoor kan het evenwicht met het publieke belang onder druk komen te staan. Ook kan spanning ontstaan met lange-termijn-doelstellingen, zoals duurzame groei, klantbelang en kwaliteit en continuïteit van de dienstverlening. Bij tegenvallende marktomstandigheden kan deze spanning toenemen, zeker wanneer vooraf hoge verwachtingen zijn gesteld aan de toekomstige waarde van de onderneming. Zo kan de druk om kosten te verlagen en de omzet te verhogen, zich vertalen in een hogere werkdruk, het alloceren van meer klanten per medewerker, de inzet van minder ervaren medewerkers en minder persoonlijk klantcontact (Figuur 5.2).

Personeelsreductie kan ook onderdeel zijn van het streven naar een efficiëntere bedrijfsvoering en daarmee hoger rendement, bijvoorbeeld door vacatures niet in te vullen of functies te laten vervallen.

Dit kan gevolgen hebben voor de beschikbare capaciteit en expertise op het gebied van klantbediening, nazorg, beheer en klachtenafhandeling. Het risico bestaat dat klanten na het afsluiten van een product, minder persoonlijke aandacht en ondersteuning krijgen. Soms juist in de periode waarin zij voor vragen, wijzigingen of problemen zijn aangewezen op de dienstverlening van de onderneming.

Hierbij komt dat private equity partijen opereren in een markt die wordt gekenmerkt door een relatief hoge klantretentie. Klanten stappen doorgaans weinig over en beoordelen de kwaliteit van dienstverlening vaak niet actief. Hierdoor kunnen eventuele negatieve effecten op het klantbelang langere tijd onder de radar blijven. Deze dynamiek is overigens niet uitsluitend kenmerkend voor private-equity-gedreven ondernemingen, maar speelt breder in de advies- en bemiddelingsmarkt.

Figuur 5.2 Risico's van private equity voor het publieke belang van adviseurs en bemiddelaars.



Kwaliteit dienstverlening

“Schadebehandeling gaat strikter worden en steeds meer geautomatiseerd (computer says no).”

“Bij private-equity-gefinancierde ondernemingen zou je door schaalgrootte en bijbehorende investeringen een hogere kwaliteit van de dienstverlening verwachten. Dit zie je echter niet, de klanttevredenheid wordt vaak juist lager.”

“De advies- en bemiddelingssector is nog één van de weinige sectoren die landelijke dekking heeft. Door private equity ontstaan risico's voor de lokale dienstverlening.”

“Private equity past niet bij de cultuur en identiteit van ons bedrijf waar persoonlijke betrokkenheid met de klant voorop staat.”



Focus op rendement

“Alle beslissingen die na een private equity overname worden genomen, zijn gericht op kostenbesparingen en zo snel mogelijk winst maken. De winstdoelstellingen zijn vaak onrealistisch hoog.”

“Ook bij private equity investeringen in hypotheekadvies ketens zie je de effecten van rendementsstreven, die zich bijvoorbeeld uiten in het streven om zoveel mogelijk klanten hun hypotheek te laten oversluiten, wat niet altijd in hun belang is.”

“Private equity is niet de financieringsvorm waarin de klant de meeste aandacht krijgt. De focus op korte termijn rendement past niet bij ons streven een stabiele partij met het oog op de lange termijn te zijn.”



Klantcontact

“Persoonlijke klantbenadering verdwijnt en de kwaliteit van het advies verslechtert. Een klant zat eerst bij een lokale adviseur, maar moet nu een centraal callcenter bellen, waar ze te woord wordt gestaan door een chatbot.”

“De klant moet zoveel mogelijk zelf gaan doen. Maar er worden door private equity partijen weinig investeringen in digitale dienstverlening gedaan, er zijn dus nauwelijks digitale alternatieven voor fysiek klantcontact.”

“De klant weet na de overname door private equity vaak niet meer bij welke partij hij welk product tegen welke voorwaarden heeft afgesloten en hoe hij met de financieel dienstverlener in contact kan komen.”



Medewerkers

“Er vindt vaak een uitstroom van medewerkers plaats bij intermediairs die worden overgenomen, omdat de kern van hun werk verdwijnt: klantcontact.”

“Kostenbesparingen worden in belangrijke mate gerealiseerd door efficiëntieslagen, waarbij personeel wordt ontslagen. Bovendien vertrekken vaak op eigen initiatief de goede medewerkers die het klantbelang voorop hebben staan.”



Marktstructuur

“Private equity koopt vooral middelgrote spelers op. Hierdoor verdwijnt op den duur het middensegment in de advies- en bemiddelingsmarkt – de vraag is of de klant daarbij is gebaat?”

Bron: citaten uit interviews die in deze verkenning zijn uitgevoerd en van respondenten in de uitvraag onder de 500 grootste adviseurs en bemiddelaars in Nederland, juni 2026.

Snelle integratie zet het klantbelang onder druk

Bij private-equity-gedreven buy-and-build-strategieën worden binnen een investeringsperiode van vijf tot zeven jaar soms veel partijen overgenomen en geïntegreerd. Het hoge overnametempo leidt tot een complex en tijdrovend integratieproces. Met name de migratie van ICT-systemen en backofficeprocessen en de harmonisatie van de dienstverlening vragen per overname veel tijd en capaciteit. Het tijdig integreren van alle overgenomen partijen vormt daardoor een grote uitdaging en legt een zware belasting op de organisatie.

Het risico bestaat dat, vooral in de eerste jaren, de aandacht hoofdzakelijk uitgaat naar nieuwe overnames en de integratie van partijen op het centrale platform. De focus ligt dan vooral op interne doelstellingen, zoals standaardisatie, kostenbesparing en verbetering van de operationele efficiëntie. Hierdoor bestaat het risico dat commerciële en operationele integratiedoelstellingen (tijdelijk) prevaleren boven de belangen van klanten.

Investeringshorizon kan lange-termijn-investeringen beperken

Bij de overname van een onderneming door private equity worden vaak investeringen en daarmee kwaliteitsverbeteringen voorzien. De vraag is echter in welke mate deze investeringen inderdaad worden gedaan. Immers, zulke investeringen hebben vaak een lange terugverdientijd, waardoor de opbrengsten pas op langere termijn zichtbaar worden. Bij een verwachte exit na vijf tot zeven jaar kan de financiële prikkel om te investeren in structurele kwaliteitsverbeteringen, dan ook beperkt zijn. Daardoor worden deze investeringen uitgesteld, versoberd of niet gedaan.

Dit kan bijvoorbeeld spelen bij investeringen in AI. Deze investeringen kunnen omvangrijk zijn, een lange ontwikkel- en implementatietijd kennen en niet binnen de investeringsperiode renderen. Daardoor dragen zij mogelijk niet direct bij aan een hogere ondernemingswaarde bij de exit. Hierdoor bestaat dan ook het risico dat AI-toepassingen slechts beperkt worden ontwikkeld.

Ook de ontwikkeling van nieuwe bedieningsmodellen en klantgerichte proposities kan onder druk komen te staan. Specifieke klantgroepen, zoals senioren, en ingrijpende levensgebeurtenissen, zoals een scheiding of overlijden, kunnen vragen om gespecialiseerde kennis en dienstverlening. Het opbouwen van dergelijke expertise en het ontwikkelen van nieuwe klantproposities vergen doorgaans tijd, klantkennis en langdurige investeringen. Binnen een strategie die primair is gericht op schaalvergroting, standaardisatie en waarde-ontwikkeling binnen een afgebakende periode, krijgen deze initiatieven mogelijk minder prioriteit.

Exit kan duurzame borging klantbelang verder onder druk zetten

Zoals eerder gesteld, lijkt een deel van de private-equity-gefinancierde platformen een exit te naderen, die de commerciële druk verder kan verhogen. Na een exit is onzeker wie de nieuwe eigenaar wordt en welke strategische keuzes deze maakt. Zeker in geval van overname door een andere private-equity-partij, kan een nog grotere druk ontstaan op het vergroten van de winstgevendheid. Eerdere besparingsmogelijkheden zijn immers mogelijk al grotendeels benut, waardoor verdere kostenreducties moeilijk te realiseren zijn en vermoedelijk nog beperkt aan verdere waardegroei kunnen bijdragen. Dit kan de druk vergroten om op andere manieren rendement te realiseren, mogelijk ten koste van de kwaliteit van de dienstverlening. Bij exits moet daarom kritisch worden gekeken naar de gevolgen van korte-termijn-winstmaximalisatie voor de duurzame borging van het klantbelang en de kwaliteit van advies en bemiddeling.

Consolidatie faciliteert overvoer naar het volmachtkanaal

Ten slotte, binnen de advies- en bemiddelingsmarkt worden al langere tijd provinciale verzekeringsportefeuilles overgebracht naar het volmachtkanaal. De mede door private equity aangejaagde consolidatie kan deze ontwikkeling verder faciliteren. Dit doordat grotere, geïntegreerde platforms met een eigen volmachtbedrijf ontstaan. Deze ‘overvoer’ kan efficiencyvoordelen bieden, maar vraagt ook om een zorgvuldige productafweging, adequate klantcommunicatie en aandacht voor de invloed van financiële prikkels op de product- en kanaalkeuze.