

Een wandeling met Marco Keim,

directievoorzitter AEGON Nederland

Ruim een jaar na zijn aantreden als directievoorzitter bij AEGON Nederland wandelen we op een vrijdagmiddag in de beginnende herfst door de prachtige duinen bij Bloemendaal aan Zee. Voor ons is het weekend eigenlijk al begonnen. We spreken over de markt, cultuurverschillen, evenwicht en het vermogen om te blijven leren.

Je kent dit duingebied goed. Vind je nog steeds tijd om hier naar toe te gaan?

Terwijl hij gedeceerd voorop loopt richting "een heel mooi meertje verderop": "Ja, ik loop hier graag hard, in elk geval in het weekend, maar heel soms lukt het me ook om doordeweeks hier even het hoofd leeg te maken. Ik heb twee dochters, van tien en twaalf jaar, die ik vroeger nog wel eens mee kreeg om te joggen, maar dát lukt de laatste tijd niet meer." Heeft hij het lopen in de natuur nodig om te ontspannen? "Ja, ik vind het wel belangrijk om fysiek in conditie te blijven. Ons werk is natuurlijk topsport. En ik ontspan ook echt als ik hier loop. Soms denk ik nergens aan, maak ik mijn hoofd letterlijk leeg, maar het komt ook voor dat ik tijdens het lopen een presentatie op hoofdlijnen opzet." Marco werkt nu sinds ruim een jaar (juni 2008) als directievoorzitter bij AEGON Nederland. Het is een pittig jaar geweest, niet in de laatste plaats door de kredietcrisis. Wat is er bij AEGON Nederland merkbaar veranderd in dat jaar? "Er is wel wat veranderd, zeker niet alleen door mijn komst maar ook door de marktomstandigheden. En er was ook al veel in gang gezet. Het bedrijf was te intern gericht, had veel aandacht voor procesoptimalisatie, maar onvoldoende 'warmte' voor de klant. Daar is nu veel meer aandacht voor. Er wordt al een aantal jaren bewuster nagedacht over producten: zou ik dit product zelf willen kopen? Mensen worden nu ook meer aangespoord om zelf na te denken of ze op de juiste plaats in de organisatie zitten. En we worden directer naar elkaar: complimenten geven, maar ook aan elkaar vertellen wat er niet goed gaat. Alleen op die manier kunnen we beter samenwerken."

Leren

Hij heeft inmiddels zijn draai duidelijk gevonden in zijn huidige rol. Vroeger ervan gedroomd om voorzitter van een verzekeraar te worden? Lachend, terwijl we een flinke duin beklimmen (wie zegt dat Nederland vlak is?): "Haha, nee, ik had op mijn vijftiende geen idee wat ik wilde worden. Mijn vader was officier bij de Luchtmacht. Wij werden thuis gestimuleerd om iets te doen met het stel hersenen dat we gekregen hadden. Ik ben toen naar Nijenrode gegaan, ben bedrijfseconomie gaan studeren en heb postdoctoraal accountancy gedaan. Het is nog steeds handig dat ik gevoel voor cijfers heb. Ik moet me zelfs blijvend bijscholen om RA (registeraccountant) te kunnen blijven. Onlangs heb ik nog eens in een klasje gezeten om PE-punten te halen." Wie hebben hem nu als leermeesters gediend? "Ik heb het geluk dat ik van al mijn bazen heb geleerd. In verschillende fases natuurlijk, maar ik heb erg geboft daarmee. Vroeger, toen ik net startte,

De Wandeling is een rubriek waarin Monique de Vos in de buitenlucht een verfrissende ontmoeting heeft met smaakmakers uit de financiële dienstverlening, om zo meer te weten te komen over 'de vent achter de tent'. Monique de Vos is directeur van Chasse Executive Search in Den Haag.

zat ik nog erg op de inhoud. Toen ik bij Fokker werkte, miste ik in de V.S. eens een deal die aantoonbaar, cijfermatig dan, beter was voor dat bedrijf. Ik stuitte op onredelijke weerstand bij mijn gesprekspartners. Toen ik helemaal gefrustreerd in Nederland bij mijn baas terug kwam, totaal niet begrijpend waarom men niet akkoord was gegaan, zei mijn baas: "Omdat het voor dat bedrijf weliswaar beter was, maar die mannen niettemin hun baan kwijtgeraakt zouden zijn!" Sindsdien heb ik geleerd om, als ik op onredelijke weerstand stuit, op zoek te gaan naar de redenen erachter. En niet meer vanuit de inhoud naar de werkelijkheid te kijken." Was hij altijd al leergierig? "Ja, op zich wel. Toen ik net werkte, en een redelijke maar geen topbeoordeling kreeg, werd ik me zeer bewust dat je altijd je stinkende best moet doen om de top te halen. In je studie rol je er met minimale inspanning, een goed stel hersens dan misschien nog wel, doorheen met zesjes. Als je in je werk goed wilt scoren, zul je daar gewoon keihard voor moeten werken. Ik was ook nogal eigenwijs overigens. Een van mijn bazen confronteerde mij daarmee door dat ene zinnetje: 'Gelijk hebben is wat anders dan gelijk krijgen.' Wijze lessen. Ik heb geleerd steeds meer naar het proces en steeds minder naar de inhoud te kijken."

Beeld

Welk beeld heeft hij nu bij AEGON Nederland, en welk beeld heeft AEGON Nederland bij hem? "Het bedrijf is een club van slimme, hardwerkende en ambitieuze mensen. Wel hadden we soms de neiging om een team vol spitsen in het veld te zetten. Stuk voor stuk toppers, maar dat is geen garantie voor een zege. Inmiddels zijn we nog meer gericht op samenwerking. Net als in de wielersport: de kopgroep moet voeling houden met het peloton, en de achterhoede moet gestimuleerd worden om aan te haken."

En hoort hij hoe men tegen hem aankijkt? "Tja, dat is lastig. Ik denk dat men mij ziet als iemand zonder verborgen agenda, op samenwerking gericht. Die in het begin misschien wel even moest wennen, maar nu lekker in zijn rol zit... toegankelijk." We lopen nu in stevige pas door het duingebied, zonder een mens tegen te komen. "Ik ben nadrukkelijk opgevoed met het beeld dat je niet tegen mensen moet opkijken of op mensen moet neerkijken. Ik heb geleerd me te verstaan met iedereen, ongeacht rang, opleiding of status. Uitsloerij of trots op jezelf zijn, dat was er thuis niet bij. Ik geloof erin dat mensen beter presteren als ze plezier in hun werk hebben en prettig met elkaar samenwerken." Reden om meer vrouwen naar topposities te stimuleren? "O, jazeker. En we zijn ook nog een te 'wit' bedrijf. Ik geloof in diversiteit en ben ook met een groep vrouwen in onze organisaties serieus in gesprek om te onderzoeken of er barrières in ons bedrijf zijn die wij moeten slechten."

Gezin

Wat wil hij zijn dochters meegeven? "Ik wil dat ze dicht bij zichzelf blijven. Dat ze de dingen doen die ze willen en tot evenwichtige vrouwen opgroeien." Is zijn eigen opvoeding een voorbeeld daarin geweest? "Jazeker, mijn broers en ik zijn in een harmonieus gezin opgegroeid. Ik ben ervan overtuigd dat je het product van je ouders, je opvoeding en je omgeving bent. Als ik mijn broers spreek, dan is het opvallend, ook al zijn we natuurlijk verschillend, dat we toch op dezelfde manier naar zaken kijken." Heeft hij voldoende tijd om aan zijn gezin, aan zijn privéleven te besteden? "Inherent aan dit werk is dat je wel veel van huis bent. Maar ik probeer in elk geval één avond per week thuis te eten. En de weekenden brengen we toch wel veel met elkaar door, evenals de vakanties." Hoe ziet zijn ideale weekend eruit? "Om te beginnen een goeie wandeling zoals nu op vrijdagmiddag door de duinen, haha... De zaterdag sta ik doorgaans langs het hockeyveld. Ik ben coach van het team van een van mijn dochters en als het kan, ga ik ook kijken bij de wedstrijd van mijn andere dochter. 's Avonds eten we vaak met vrienden. De zondagochtend is heilig: we ontbijten met het gezin en ik bak de eitjes. Verder hockey ik zelf ook nog, daar gaat de zondagmiddag vaak aan op. Hoewel ik er doordeweeks niet vaak ben, houd ik erg van koken, ik ben in het weekend dus de kok. Ik kook puur, Italiaans, natuurlijke producten." Aan de hand van recepten? "Meestal niet. Ik begin gewoon bij de visboer, kijken wat hij heeft, en dan vind ik daar de groenten en andere ingrediënten wel bij." Houdt hier zijn bijdrage in het huishouden op? "Ja, absoluut, ik doe boodschappen en ik kook. Mijn vrouw, die interimjuriste en mediator is, doet verreweg het meest. Ook onlangs tijdens een verbouwing in ons huis was zij de 'superaannemer'. Maar deze rolverdeling én haar flexibiliteit bij

Marco Keim (1962) studeerde onder meer Bedrijfskunde, Bedrijfs-economie en Rechten en startte zijn loopbaan bij Coopers & Lybrand als (register)accountant. Zijn eerste schreden in het marketingvak zette hij als hoofd marktontwikkeling bij Fokker, om vervolgens aan de slag te gaan als hoofd Marketing bij NS Reizigers. In 1999 trad hij als directeur Marketing in dienst bij Zwitserleven, waar hij in 2002 René van der Smeede opvolgde als directievoorzitter. In 2008 werd hij directievoorzitter bij AEGON Nederland. Marco Keim woont in Overveen, is gehuwd met Claudia en heeft twee dochters.

het aannemen van opdrachten bevalt ons beiden goed. Anders had ik mijn baan niet op deze manier kunnen invullen."

Tijd

Naast sporten en koken is er dan ook weinig tijd over in combinatie met zijn drukke baan: "Ik neem mijn ontspanning, maar het lezen van een boek lukt alleen tijdens de vakanties. Een van mijn favoriete schrijvers is de Hongaar Sándor Márai. Veel mensen kennen zijn prachtige boek 'Gloed', maar ook 'De Gravin van Parma' en 'De erfenis van Eszter' zijn schitterend geschreven. En heb je 'Het huis van de moskee' gelezen van Kader Abdolah? Dat gaat over de islamitische samenleving in Iran. Abdolah heeft het in het Nederlands geschreven, ongelooflijk knap dat die man in een taal die hij eigenlijk nog maar net kent, zulke mooie zinnen weet op te schrijven! Ach, wie weet dat ik ooit ook nog door het jaar heen wat tijd weet te vinden om mooie literatuur bij te houden." Over tijd gesproken: we hebben een flinke afstand afgelegd in het prachtige natuurgebied van de Zuid-Kennemerduinen, en terwijl het begint te regenen, bereiken wij het strandpaviljoen voor een afsluitend glas witte wijn. Het weekend begint nu echt. ■

